



NUNO FILIPE DOS  
SANTOS GEADA

**GESTÃO DA MUDANÇA NOS  
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO  
HOSPITALARES PÚBLICOS  
PORTUGUESES**

Relatório de Dissertação de Investigação do  
Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação

**ORIENTADOR**

Professor Doutor Pedro Anunciação

Março de 2020

NUNO FILIPE DOS  
SANTOS GEADA

**GESTÃO DA MUDANÇA NOS  
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO  
HOSPITALARES PÚBLICOS  
PORTUGUESES**

**JÚRI**

*Presidente:* Professor Doutor José Gaivéo

*Orientador:* Professor Doutor Pedro Anunciação

*Vogal:* (Grau, Nome, Instituição)

Março de 2020

## **Agradecimentos**

À minha mulher Filipa pelo grande apoio, compreensão e carinho demonstrado ao longo do meu percurso académico que foi nuclear para chegar até ao fim desta etapa. Ao meu filho recém-nascido, o Mateus, por fazer parte da minha vida e ser uma variável imprescindível e motivacional importantíssima ao longo de todo este percurso. Ao Professor Doutor Pedro Anunciação, pela orientação, partilha de conhecimentos, disponibilidade e incentivo que sempre demonstrou desde o primeiro dia, contribuindo desta forma para a realização desta investigação.

*“Os únicos limites das nossas realizações de amanhã são as nossas dúvidas e hesitações de hoje –  
Franklin Roosevelt”*

## **Resumo**

Desde os anos 80 até aos dias de hoje a informação tem vindo a ser cada vez mais a força motriz das empresas, pois é com base nos Sistemas de Informação que se tomam as decisões que influenciam vertiginosamente os negócios. Estamos numa sociedade que cada vez mais privilegia a informação como uma das suas preocupações mais dominantes. A necessidade de existirem numa organização as infraestruturas adequadas para a sua recolha, armazenamento, processamento e distribuição faz com que uma parcela apreciável do esforço das instituições e/ou organizações ao nível de recursos humanos e financeiros sejam canalizados neste sentido. Associado a este esforço, está a mudança organizacional que constitui nos dias hoje uma realidade nas organizações, no entanto e como se trata de um processo complexo, nem sempre é gerido de uma forma eficaz e eficiente. Como tal, as organizações são caracterizadas por ambientes bastante complexos, dinâmicos, imprevisíveis, que estão sujeitas a grandes mudanças que despoletam na sua maior essência conflitos nas equipas. Assim sendo, e de forma a que estas mudanças sejam proveitosas, é efetivamente premente desenvolver um conjunto de competências de gestão com recurso a estratégias baseadas em metodologias que permitam aplicar boas práticas e ferramentas na gestão de conflitos que possibilitem comunicar assertivamente favorecendo a reflexão e a discussão como meios para alcançar o consenso e o compromisso.

Esta dissertação tem com objetivo principal investigar a associação da mudança aos sistemas de informação, nas instituições hospitalares de Portugal através da utilização da metodologia ITIL. Esta metodologia sobejamente conhecida e aplicada a nível internacional não prevê nas suas fases a gestão da mudança ou uma esta relacionada com a gestão da mudança por este motivo constitui uma oportunidade para o estudo científico para a relevância da inclusão da mudança quando se concebem e implementa novos serviços de IT.

Palavras-chave: ITIL; Metodologia; Mudança; Centros Hospitalares; Impactos, Sistemas de Informação

## **Abstract**

From the 1980s to the present day, information has been increasingly the driving force of companies, as it is based on Information Systems that decisions are taken that have a tremendous influence on business. We are in a society that increasingly privileges information as one of its most dominant concerns. The need for an organization to have adequate infrastructures for its collection, storage, processing and distribution means that an appreciable portion of the efforts of institutions and / or organizations in terms of human and financial resources are channelled in this direction. Associated with this effort is the organizational change that is nowadays a reality in organizations, however and as it is a complex process, it is not always managed in an effective and efficient way. As such, organizations are characterized by very complex, dynamic, unpredictable environments, which are subject to major changes that essentially trigger team conflicts. Therefore, and in order for these changes to be profitable, it is really urgent to develop a set of management skills using strategies based on methodologies that allow the application of good practices and tools in conflict management that make it possible to assertively communicate favouring reflection and discussion as a means of reaching consensus and commitment.

This dissertation has as main objective to investigate the association of change with information systems, in hospital institutions in Portugal using ITIL methodology. This widely known methodology and applied at an international level does not foresee in its phases the management of change or one related to the state of change for this reason constitutes an opportunity for scientific study for the relevance of including change when designing and implementing new ones. IT services.

Keywords: ITIL; Methodology; Change; Hospitals; Impacts, Information Systems

# Índice

Agradecimentos .....	i
Resumo .....	ii
Abstract .....	iii
Lista de Figuras .....	v
Lista de Tabelas .....	vi
Introdução .....	1
1. Enquadramento Teórico .....	4
1.1. A Mudança nas Organizações Económicas .....	7
1.2. A Mudança e os Sistemas de Informação .....	11
1.3. O ITIL como fator de mudança .....	12
1.4. Relevância do ITIL nos Sistemas de Informação .....	15
1.5. Fases do ITIL que pressupõem mudança .....	17
2. A mudança e as Organizações de Saúde .....	20
2.1 O Setor Hospitalar .....	20
2.2 Os Sistemas de Informação Hospitalares e a Mudança .....	24
3. Objetivos e Metodologia .....	28
4. Caracterização do estudo .....	30
4.1. Problema em estudo .....	31
5. Análise de Resultados .....	31
6. Proposta de Modelo .....	39
Conclusão .....	45
Limitações e Trabalhos Futuros .....	47
Bibliografia .....	48
Anexo I - Tabela RACI: .....	54
Anexo II - Inquérito – Versão Papel – Formato Word: .....	55
Anexo III - Inquérito Versão Digital – <i>Google Forms</i> : .....	56
Anexo IV – Metodologia da Implementação Ideias de Melhoria (MIIM) .....	60
Anexo V – PDCA+SDCA .....	61

## Lista de Figuras

Figura 1- Abordagem de Sistemas Holísticos para a Metodologia de Gestão da Mudança,.....	9
Figura 2 - Aplicação do Sistema <i>Hard e Soft</i> na Gestão da Mudança.....	10
Figura 3 - Figura com os Inputs e outputs dos ciclos dos serviços .....	14
Figura 4 - Quadro ilustrativo de todas as fases e processos do ciclo do ITIL.....	18
Figura 5 - Esquema de variáveis constituintes de boas práticas na Transição de Serviços.....	18
Figura 6 - Correlação das fases do ITIL <i>versus</i> as fases da Gestão da Mudança .	20
Figura 7 - Relação entre Mudança e Sistemas de Informação,.....	25
Figura 8 – Exemplo de Ferramenta de controlo: PDCA <i>versus</i> SDCA .....	27
Figura 9 - Esquema da Metodologia da Implementação Ideias de Melhoria (MIIM) .....	41
Figura 10 - Variáveis que constituem boas práticas .....	43

## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Matriz de Fatores Críticos de Sucesso.....	15
Tabela 2 - Área/Função Desempenhada .....	32
Tabela 3 - Área Geográfica da Instituição.....	32
Tabela 4 - Sistemas de Informação e Projetos de Mudança.....	33
Tabela 5 - Sistemas de Informação e Projetos de Mudança na Organização.....	35
Tabela 6 - ITIL ( <i>Information Technology Infrastructure Library</i> ) .....	35
Tabela 7 – Fases do ITIL .....	36
Tabela 8 - Dimensões da Gestão da Mudança .....	37
Tabela 9 - A Mudança e o ITIL .....	38
Tabela 10 - Variáveis processuais constituintes do ciclo do ITIL .....	39
Tabela 11 - Esquema da relacional do Modelo Implementação Ideias de Melhoria (MIIM).....	42



## Lista de Siglas e Acrónimos

ITIL - *Information Technology Infrastructure Library*

TI's - Tecnologias de Informação

PDCA - *Plan Do Check Act*

SDCA - *Standarize Do Check Act*

SI - Sistemas de Informação

CCTA - Central Computer and Telecommunications Agency

SLA's - Service Level Agreement

RACI - Responsible Accountable Consulted Informed

SNS - Serviço Nacional de Saúde

DGS - Direção Geral de Saúde

TIC - Tecnologias da informação e comunicação

IM - Ideia de Melhoria

MIIM - Metodologia de Implementação de Ideias de Melhoria

DEM - Desenho Estratégia de Melhoria

DM - Desenho da Melhoria

CDM - Consolidação do Desenho da Melhoria

OM - Operacionalização da Melhoria

ITSM - IT Service Management

## Introdução

A existência dos sistemas de informação nas organizações de saúde permite disponibilizar a informação, promovendo o desencadeamento de processos mais seguros, robustos, acessíveis e eficientes entre profissionais e utentes no âmbito da prestação dos diversos cuidados de saúde (Simões , 2004).

É visível a crescente implementação de sistemas de informação nas organizações de saúde, no âmbito de suporte aos processos de negócio, traduzindo-se assim num benefício efetivo para o aumento dos padrões de qualidade na prestação de cuidados, permitindo combinar processualmente os recursos financeiros, humanos e tecnológicos (Garrido *et al.*, 2008).

Deste modo, para permitir o devido seguimento referente ao processo de mudança e minimizar a influência negativa no normal funcionamento da organização, surge a Gestão da Mudança (Ammenwerth, *et al* 2006). A gestão de mudança é um processo que permite acompanhar todas as ações de mudança organizacional tendo como objeto manter e aumentar a sua eficiência e eficácia (Weick , 2000) (Weick & Quinn, 1999).

As organizações são confrontadas diariamente com ambientes de resistência à mudança, e especificamente no que respeita às organizações de saúde, os recursos humanos têm uma maior tendência para exercerem uma maior resistência à alteração de processos (Direção Geral Saúde, 2012), pelo que é necessário criar mecanismos de controlo de gestão da mudança que permitam através da implementação de metodologias, reduzir as operações e os processos sem valor acrescentado, através de métodos, técnicas e ferramentas. Segundo Rance *et al* (2011) a implementação das metodologias exige a aplicação de mudanças no âmbito da transição, nomeadamente ao nível de mentalidade das pessoas, e dos processos da organização, pois na maior parte das vezes a maior entropia na aplicação da mudança é normalmente despoletada por parte dos seus intervenientes incluídos no processo, ao invés da complexidade da implementação da própria metodologia. Investigadores e especialistas (Craft, *et al*, 2013), alertam constantemente para os problemas de implementação da mudança, e em concreto as suas diversas barreiras, que apesar do sucesso a nível técnico, por vezes obtém muitas falhas organizacionais.

Antes de se assumir que se deve aplicar uma mudança numa organização deve compreender-se a cultura existente, pois será a base das suas próprias regras, políticas, normas e hábitos, segundo Galpin (1996).

A Gestão da mudança inclui ainda a identificação e a gestão de lacunas entre um dado contexto organizacional e o contexto desejado. O contexto desejado, deve ser visto na possibilidade de introduzir inovação nos processos, na integração de sistemas, no desenvolvimento de novos produtos e serviços, na mudança cultural, na introdução de novos modelos e instrumentos no campo da gestão. No contexto organizacional a inovação deve ser assimilada a nível estratégico de forma a melhorar o desempenho económico, a adequação da comunicação com o mercado, e a diferenciação da oferta comercial (Geada & Anunciação, 2019).

No atual contexto económico e social, a gestão da mudança não deve ser enquadrada por gestores numa perspetiva passiva. A gestão da mudança deve sim ser enquadrada numa perspetiva de melhoria contínua, o que justifica o desenvolvimento de capacidades de visão económica e social associadas ao setor em que estão posicionadas. É essa capacidade de visão, sobretudo os reflexos que as inovações podem ter no mercado, que permitem aos gestores identificar oportunidades de negócios e, simultaneamente, atuar nas fragilidades e restrições organizacionais. Não devemos desvalorizar o fato de ser intrínseco ao ser humano uma certa aversão à mudança pois existe uma grande tendência para gostarmos menos dela e cingirmo-nos ao que já temos, ou seja, acomodarmo-nos, dado que na maior parte das vezes rejeitar a mudança não é necessariamente sinónimo de segurança, pois maioritariamente a mudança é mesmo necessária e positiva.

O impacto que as novas Tecnologias da Informação têm no funcionamento das organizações económicas, no *modus operandi* do mercado, e da economia têm sido evidentes, pois o potencial da competitividade das TI's das empresas tem atraído os gestores para a crescente inclusão de mais tecnologia nas organizações, desafiando-as na gestão das mudanças implícitas. Esta atração tecnológica tem sido justificada pela ilusão de geração imediata e automática de benefícios em termos de eficiência, eficácia e competitividade (Geada & Anunciação, 2019). Assim sendo, e no contexto hospitalar público também estas premissas se verificam, pois estamos no âmbito de garantir suporte para as vidas humanas, com recurso às TI's e às metodologias que apelam às boas práticas, nomeadamente através da combinação da essência de sistemas de informação *versus* a utilização de metodologias que possibilitam e imprimem, a eficiência eliminando o desperdício dos processos aplicando a constante melhoria contínua.

O trabalho é constituído pelos seguintes capítulos:

- A mudança e as organizações de saúde (capítulo 2);
- Objetivos e Metodologia (capítulo 3);

- Caracterização do estudo (capítulo 4);
- Análise dos Resultados (capítulo 5);
- Proposta de modelo (capítulo 6).

No Segundo capítulo são referidos os aspetos associados à mudança nos sistemas de informação nas organizações de saúde, cujo objetivo principal é caracterizar o estado de um determinado tema de interesse. É feita a relação do entre o ITIL e os Sistemas de Informação com o enquadramento na gestão da Mudança.

No terceiro capítulo, é elencada a metodologia, e as ferramentas utilizadas para a realização da presente dissertação, bem como, as motivações que constituíram força motriz para desencadear este estudo. Este capítulo foi também utilizado para discriminar sucintamente os objetivos que caracterizam este estudo. Por fim, são indicados os tópicos do inquérito enviado às instituições hospitalares.

No quarto capítulo, é caracterizado o estudo no âmbito de várias unidades hospitalares realizado, nomeadamente o detalhe referente, aos conceitos, teorias e abordagens no âmbito da gestão da mudança nos seus sistemas de informação, pelo que são referidos os diversos tipos de mudança identificados por diferentes autores, bem como, os principais modelos de gestão da mudança e os elementos essenciais para o sucesso da mudança.

No quinto capítulo será feita toda a análise dos resultados, face às respostas obtidas nos inquéritos. No sexto capítulo é apresentada uma proposta de modelo para ajudar a gerir os desafios da mudança para as organizações de saúde no que se refere à gestão da mudança no âmbito dos sistemas de informação.

## 1. Enquadramento Teórico

A mudança é um fenómeno originado com base em várias transformações que ocorrem nos campos ambiental, económico, político e tecnológico, e é caracterizada de forma diferente por vários autores conforme a sua perspetiva e visão, despoletando assim uma grande heterogeneidade em toda a sua essência neste conceito, tendo em consideração o seu grau elevado de complexidade e abrangência.

Segundo Chiavenato (2010), a mudança significa a alteração de um estado para outro totalmente diferente, ou seja, é uma transição de uma situação atual para outra diferente. A mudança implica transformação, perturbação, interrupção, rutura, dependendo da sua intensidade. A mudança está presente em qualquer lado, nomeadamente nas organizações, nas cidades, nos países, e principalmente nos hábitos e costumes das pessoas, nos produtos e nos serviços, no tempo e no clima. No caso do autor Robbins (2010), muito resumidamente, atribui como definição para a mudança o fato de simplesmente “*fazer as coisas de formas diferentes*”.

Bériot (1997), afirma que, a mudança não é um fim em si mesmo, mas uma necessidade para fazer um sistema alterar o seu estado. A mudança acontece sempre que se modifica um objetivo, uma norma, uma regra, um comportamento repetitivo ou um processo de transformação. Conforme as organizações mudam para fazer face à crescente competitividade, e cumprir novas leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias ou atender às variações nas preferências de consumidores ou de parceiros (Hernandez & Caldas, 2001). Por outro lado, Camara (2005) afirma que a mudança é uma alteração da estrutura da forma de funcionamento de uma organização, com o propósito de a tornar mais competitiva e ajustada às realidades do mercado.

É de salientar ainda que a existência de qualquer disfunção entre o que a empresa produz e o que o mercado deseja, fará com que a empresa tenha de repensar a sua forma de atuação e, se necessário mudar para sobreviver no mercado cada vez mais competitivo, pois a grande tarefa das organizações e dos seus gestores está em superar os desafios constantes que envolvidos pelas mudanças.

No atual contexto económico e social, a gestão da mudança não deve ser enquadrada pelos gestores numa ótica passiva, ou seja, apenas quando se consideram existir sinais evidentes de alteração dos fatores organizacionais ou de mercado. A gestão da mudança deve ser enquadrada numa perspetiva de melhoria contínua, o que justifica o desenvolvimento de capacidades de visão económica e social associadas ao sector em que se encontram posicionados. É esta capacidade de visão, sobretudo dos reflexos que as inovações podem ter sobre o mercado, que

permite aos gestores a identificação de oportunidades comerciais e, simultaneamente, a ação sobre as debilidades e constrangimentos organizacionais. Desta forma, a gestão da mudança está sempre presente no dia-a-dia das organizações quer no seu desempenho e características pessoais dos seus gestores e colaboradores, quer no seu próprio crescimento organizacional ou na natureza do trabalho.

Alguns autores advogam a gestão simultânea de distintas abordagens, no âmbito das mudanças, episódica/radical, contínua/incremental (Balogun & Haley, 2004), e das mudanças planeadas e emergentes (Cunha & Rego, 2002).

Poole e Van de Ven (2004), ao discutirem a distinção entre mudança episódica e contínua, estabelecem correlações com dicotomias apresentadas por outros autores, como a mudança de primeira ordem *versus* de segunda ordem e a mudança radical *versus* incremental (Nadler & Tushman 1990).

Cunha, *et al* (2007) defendem que a escolha da abordagem depende, fundamentalmente, do grau de desajuste da organização à envolvente e, por conseguinte, da amplitude da mudança organizacional necessária e do tempo disponível para a sua implementação. Uma solução integradora dos dois tipos de mudança é apresentada no modelo do equilíbrio pontuado proposto por Gersick (1991), segundo o qual períodos de relativa estabilidade e calma são pontuados por breves períodos de aceleração do ritmo de mudança (Balogun e Haley, 2004) (Burnes, 2004).

Cunha *et all* (2007) referem dois tipos de mudança: radical e incremental. A primeira acontece através de um grande episódio de forte impacto na organização, enquanto a segunda ocorre por meio de pequenos episódios, tendo cada um, se individualmente considerado, um impacto limitado.

Para Nadler & Tushman (1990), as mudanças incrementais são pouco profundas, envolvendo apenas uma parte da organização, e as mudanças estratégicas são, por seu lado, muito profundas, afetando a organização como um todo. Estas últimas podem implicar a quebra de um padrão e a criação de uma configuração totalmente nova.

Os autores referem ainda que pode existir um posicionamento temporal da mudança, relativamente a fatores-chave externos. Algumas transformações surgem como resposta a acontecimentos exteriores, denominando-se mudanças reativas. Outras são iniciadas, não como resposta a acontecimentos externos concretos, mas sim como elementos de planeamento, antecipando eventuais alterações na envolvente, denominando-se mudanças antecipatórias (Ferreira & Martinez, 2008).

Esta conjugação é executada com base na implementação de mudanças organizacionais, utilizando variadas abordagens:

- **episódica:** eventos únicos de grande dimensão, separados no tempo (Luecke, 2003) (Weick & Quinn, 1999);
- **contínua:** alterações de pequena dimensão, resultantes da adaptação contínua da organização ao ambiente (Luecke, 2003) (Weick & Quinn, 1999);
- **radical:** mudanças muito profundas, afetando a organização como um todo (Nadler & Tushman, 1990);
- **incremental:** mudanças pouco profundas, envolvendo apenas uma parte da organização (Nadler & Tushman, 1990);
- **planeada:** processo controlado e gerido através de um conjunto sequencial de passos, de forma a mover a organização de um estado presente para um estado futuro desejado (Porras & Robertson, 1992) (Lippit, Watson, & Westley, 1958) (Lewin K. , 1951);
- **emergente:** processo contínuo de adaptação a um ambiente complexo e imprevisível ) (Luecke, 2003) (Kotter, 1996) (Kotter, 1995) (Kanter *et al.*, 1992) (Pettigrew & Whipp, 1991)).

Para ajudar a gerir os serviços que despoletam a mudança, temos o ITIL, que consiste num modelo criado pelo governo britânico, com a compilação de boas práticas, e com o objetivo de otimizar a qualidade e eficiência dos serviços de Tecnologias de Informação. No seu catálogo, verifica-se que o Serviço é definido como um meio para fornecer valor aos clientes através da disponibilização de resultados que os clientes pretendem atingir sem terem a responsabilidade dos riscos e dos custos. Neste sentido, o ITIL apresenta um modelo concentrado na gestão eficiente, eficaz e de baixo risco do serviço de TI para maximizar o valor acrescentado ao negócio da organização em que se insere, permitindo também apoiar nos processos de mudança. Em 2006 já havia sido implementado em mais de 2500 organizações de 18 distintos países (Wagner, 2006).

### 1.1. A Mudança nas Organizações Económicas

A mudança organizacional é um processo planeado e guiado pela gestão e destinado a acompanhar a organização de um estado atual para um estado futuro mais favorável (Lewin, 1947). Esta perspetiva é comprovada por vários tipos de estudos no âmbito organizacional e na gestão tendo como perspetiva uma base teleológica, ou seja, a perspetiva de um propósito, objetivo ou finalidade, tratando a gestão da mudança como responsabilidade da gestão de topo (Van de Ven & Poole, 1995).

No âmbito de atuação dos gestores compete-lhes conduzir a mudança para que a organização se adapte às atuais características do ambiente, sem que se tenha que sacrificar a possibilidade de se ajustar a condições futuras diferentes.

Para apoiar e suportar a gestão e liderança de um processo de mudança existem teorias e modelos no âmbito mudança organizacional que possibilitam às organizações informação válida para a gestão das mudanças, ajudando-as a compreender as razões pelas quais ocorrem, e da forma como ocorrem. No entanto, na maioria dos casos os modelos e metodologias são vistos como uma fórmula de sucesso ou como uma forma dos líderes e gestores controlarem o impacto e a rapidez desencadeada pela mudança nas suas organizações (Turner, *et al* 2009).

Desta forma, foram criados modelos e metodologias, com o intuito de apoiar e suportar os gestores e as organizações a lidarem com esta realidade.

Consideremos duas abordagens da mudança de base em grande parte dos modelos de mudança organizacional, nomeadamente, a mudança planeada, e a mudança emergente (Todnem, 2005) (Kezar, 2001). A mudança planeada, é criada com base no trabalho de Lewin (1951) que defende que um processo de mudança bem-sucedido pressupõe que antes da mudança os sistemas se encontrem “congelados”, pelo que antes de se fazer qualquer tipo de mudança, o sistema deve ser “desligado” dos princípios de funcionamento implementados, introduzindo de seguida as mudanças pretendidas. Assim sendo, este modelo (*Unfreeze-Move-Refreeze*) consiste em três distintos passos:

- descongelamento do nível presente, e a este processo é denominado por *Unfreeze*,
- o segundo passo é um movimento para um novo nível, o “*Move*” que é suposto aplicar as mudanças e obter a aceitação dos intervenientes
- finalmente, pretende-se colocar o sistema no estado inicial (*Refreeze*), mantendo as alterações introduzidas, obtendo um grau de aceitação elevado da mudança, permitindo à organização adotar a alteração.



Este modelo de gestão reconhece a necessidade de rejeitar comportamentos antigos, estruturas, processos e culturas, antes de adotar com sucesso novas abordagens. De acordo com estes autores, de forma a compreender a mudança planeada, não é suficiente a compreensão dos processos inerentes à mudança, mas também os estados pelos quais a organização tem de passar, de forma a mover-se de um estado presente insatisfatório para um estado futuro desejado. Bullock e Batten (1985) desenvolveram um modelo integrado de quatro fases, baseado na revisão e síntese de um conjunto vasto de modelos de mudança planeada, que explica a mudança através de duas dimensões que são os estados distintos pelos quais a organização passa, e os processos, que correspondem aos métodos utilizados para mover a organização de um estado para outro. Os defensores da abordagem emergente, sugerem modelos orientadores para a implementação da mudança nas organizações.

Pettigrew e Whipp, (1991) propuseram um modelo de mudança que envolve cinco atividades inter-relacionadas, nomeadamente avaliação do ambiente, liderança eficaz, coerência, ligação entre a mudança estratégica e operacional e valorização dos recursos humanos. De acordo com os autores, estas atividades permitem às organizações lidar com a incerteza, tornando-se sistemas abertos de aprendizagem. Este modelo sugere que o sucesso da mudança dependa da relação entre três variáveis:

- o contexto organizacional, ou o porquê da mudança (ambiente interno e externo);
- o conteúdo, ou o porquê da mudança (visão e objetivos);
- o processo, ou como da mudança (implementação).

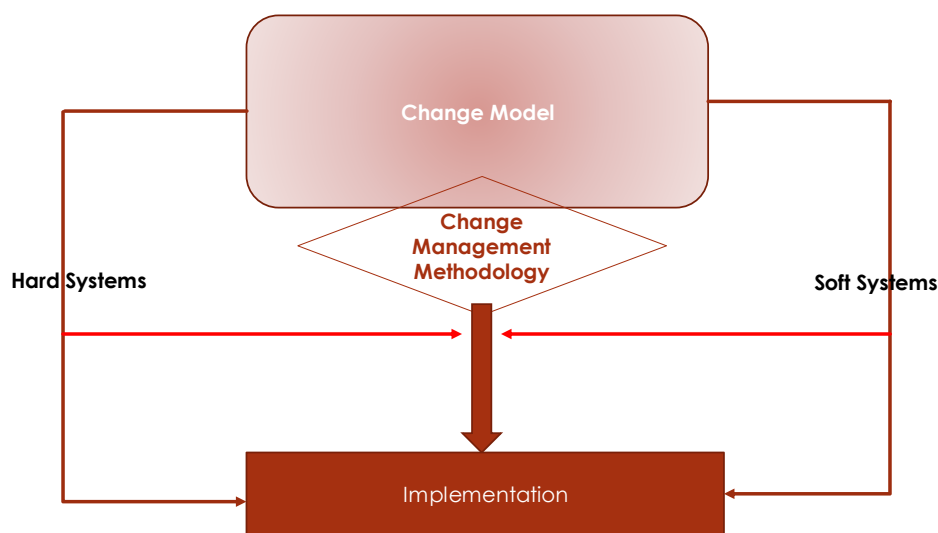
Pettigrew e Whipp (1991) que argumentam e afirmam piamente que não existem formulas, ou regras universais para a gestão e controlo da mudança. No âmbito da mudança emergente, parece haver um consenso relativamente aos elementos necessários para a mudança organizacional (Galpin, 2000) (Mento *et al*, 2002):

- diagnóstico;
- visão e objetivos;
- valorização dos aspetos humanos;
- liderança;
- comunicação;
- monitorização;
- cultura organizacional e consolidação da mudança.

É de salientar que estes elementos não são na maioria das vezes perentórios para gerir uma mudança organizacional, no entanto são uma parte integrante constituinte e fundamental para o seu sucesso (Turner *et al*, 2009).

Os colaboradores das organizações devem ter presentes os conceitos referentes aos aspetos *hard* e *soft* respeitantes às mudanças organizacionais pois são fundamentais para o sucesso da sua implementação. A importância do lado humano da mudança, conforme Galpin (2000), apresenta um modelo de gestão da mudança, que como elemento diferenciador concilia os aspetos *soft* e os aspetos *hard*. Turner, *et al* (2009) reforçam também a importância da aplicação da abordagem holística aos modelos de gestão da mudança, apresentando um modelo na Figura nº 1.1-1 que foca tanto os sistemas *hard* como os sistemas *soft*.

**Figura 1- Abordagem de Sistemas Holísticos para a Metodologia de Gestão da Mudança,**



*adaptado de (Turner, et al 2009)*

O valor que é gerado por esta abordagem consiste na permanência e na flexibilidade que proporciona às organizações e aos seus gestores se adaptem e consigam responder às mudanças. Praticamente falando alavancar uma metodologia de gestão da mudança requer que os líderes das organizações entendam, e apliquem sinergicamente os sistemas *hard* e *soft* da organização (Turner, *et al* 2009).

A tabela infra descreve a sinergia das atividades referentes ao sistema *hard* e *soft* de forma a gerir a mudança:

**Figura 2 - Aplicação do Sistema *Hard e Soft* na Gestão da Mudança**

Hard Systems Implementation		Soft Systems Implementation
Define a desired outcome (Vision)	↔	Create dialogue around desired outcome
Prescribe the Steps	↔	Manage in between the steps
Manage the event	↔	Facilitate the change process
Measure quantitative results	↔	Measure qualitative results
Create structure	↔	Experience participative management
Name the change	↔	Experience the transition

(Turner, *et al* 2009)

De acordo com Turner, *et al* (2009), as Metodologia de Gestão da mudança e o modelo de gestão de mudança, são dois termos que são frequentemente usados de forma intercambiável. No entanto, para as organizações que tentam usar uma gestão de alterações (*change management*) de modelo ou de metodologia é útil para distinguir os dois termos, dado que se correlacionam e se complementam. Os modelos de gestão da mudança são tipicamente uma forma de representar e descrever uma série de passos, de uma compreensão teórica do processo de mudança (Mento, *et al* 2002). Uma metodologia difere de um modelo porque tipicamente não tenta explicar os fenómenos, mas representa um conjunto de atividades ou procedimentos que definem a conclusão de um evento ou tarefa. Outra forma de definir a metodologia é efetivamente comparando com um repositório de métodos e de soluções de problemas que se regem por um conjunto de princípios, regras ou uma filosofia comum para resolver problemas direcionados (Kettinger, *et al* 1997). Kettinger (1997) verificou e consolidou a diferenciação adicional entre metodologia, técnicas e ferramentas. A metodologia é representada como o mais alto nível de abstração seguido de técnicas que são definidas como um conjunto de etapas ou procedimentos específicos e, finalmente, no nível mais baixo estão as ferramentas, que se referem a itens específicos que permitem que uma tarefa seja executada como software, ou uma avaliação.

## **1.2. A Mudança e os Sistemas de Informação**

A mudança organizacional introduzida pelos SI traduz-se fundamentalmente nas alterações efetuadas ao nível da reengenharia de processos. A reengenharia, que Hammer & Champy, (1994) apresentam como uma reação às práticas da era industrial, por intermédio da reunificação das tarefas em processos empresariais.

Os autores utilizam quatro palavras-chave para definir essa mudança:

- Fundamental;
- Radical;
- Drástico;
- Processual.

que significa colocar em questão as formas mais básicas do funcionamento da organização, desconsiderando-se todas as estruturas e procedimentos existentes e inventando formas completamente novas de realizar o trabalho. Outra componente da introdução de sistemas de informação nas organizações é a necessidade que surge de se criar competências para o trabalho. Os colaboradores da organização são obrigados a encarar de forma diferente a metodologia de trabalho, pois esta necessidade conduz naturalmente ao fenómeno da resistência.

A informação é encarada como fator de sucesso da gestão e é fundamental que o gestor disponha de dados e de informação organizada que lhe permita suportar as suas decisões de gestão. Na implementação de um SI, e na sua constante atualização é necessário garantir a qualidade dos dados, pelo que é importante existir:

- Um envolvimento pessoal dos gestores no seu desenvolvimento, quer através de tecnologia informática e da familiarização dos seus colaboradores com esta tecnologia;
- Uma análise regular da qualidade dos registos;
- Uma melhoria contínua dos registos, no caso dos SI.

Os Sistemas de Informação ocupam um lugar importantíssimo nas organizações pela sua capacidade enquanto ferramenta de apoio no processo de organização da informação existente. No entanto, é importante referir que as tecnologias de informação não dispensam as competências pessoais dos gestores nem as interações pessoais, dado que as mudanças tecnológicas ocorrem a um ritmo elevado, nomeadamente no âmbito da necessidade de

desenvolver uma nova aplicação, ou solução, ou de implementar uma alteração (*change request*) ou melhoria ocorre com tanta frequência e com um caráter tão urgente que, muitas vezes, não existe o tempo suficiente ou necessário para se fazer uma análise suficientemente profunda do desenvolvimento e do seu impacto (Esther , 2009).

É um fator crítico de sucesso, pelo que é necessário que existam indivíduos formados em Sistemas de Informação, e que sejam igualmente capacitados com a doutrina ou conhecimento para a Gestão da Mudança. Em suma, estas pessoas devem conhecer não só a tecnologia implementada e existente, mas também a orgânica e o funcionamento da organização, do negócio, e que percebam a orientação estratégica. Devem deter poder de perceber a necessidade de mudança, e saber como funciona uma mudança organizacional, com o conhecimento do comportamento humano reunindo variáveis que permitam motivar e imprimir em terceiros a habilidade da motivação para gerir e liderar um processo de mudança.

### **1.3. O ITIL como fator de mudança**

Para além dos modelos de gestão da mudança existem também metodologias que quando correlacionadas com os modelos, passam ser uma ferramenta extremamente poderosa de apoio e suporte. A metodologia ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) é amplamente utilizada pela gestão topo, e a nível mundial nos dias de hoje, e surge associada ao aumento da competitividade entre as organizações pois a grande obra “*The Machine that Changed the World*”, (Womak, *et al*, 1990) e contribuiu para consolidar esta metodologia através da apresentação de ferramentas simples, e eficazes. Assim sendo, a implementação tem surgido como elemento diferenciador, no que se refere a ganhos em eficiência e eficácia, com implicações na redução de custos, nomeadamente a criação de uma boa manutenção preventiva evita bastantes dissabores no futuro. Contudo, quando se aborda o tema da gestão da mudança, importa salientar que estes benefícios podem não ser alcançados se as organizações não conseguirem corresponder, no plano da organização e afetação dos seus recursos e dinâmicas, ao potencial que a inovação apresenta ou ao nível alcançado pelos seus concorrentes. A gestão da mudança compreende, entre outros aspetos, a identificação e a gestão do *gap* existente entre um determinado contexto organizacional real e o desejado.

Este último, deve ser contextualizado na possibilidade de introdução da inovação nos processos, na integração de sistemas, no desenvolvimento de novos produtos e serviços, na mudança cultural, na introdução de novos modelos e instrumentos. No domínio da gestão, a inovação

deve ser assimilada ao nível estratégico e, a este nível, torna-se evidente a necessidade frequente de repensar as lógicas e dinâmicas organizacionais no sentido da melhoria do desempenho económico, da adequação da comunicação com o mercado, da diferenciação da oferta comercial, entre outros diversos exemplos.

No domínio da sociedade de informação tem sido evidente o impacto que as novas tecnologias da informação têm tido sobre o funcionamento das organizações e sobre o *modus operandi* do mercado. O potencial de competitividade que as tecnologias da informação oferecem às empresas tem atraído os gestores para a inclusão crescente de mais tecnologia nas organizações, desafiando as mesmas na gestão das mudanças implícitas. Esta atração tecnológica tem sido frequentemente justificada pela ilusão da geração imediata e automática de benefícios ao nível da eficiência, eficácia e competitividade. No entanto, muitas empresas encontram-se posteriormente confrontadas com funcionamentos mais fragilizados e com incrementos da complexidade funcional e organizacional na medida em que, face à crescente dependência das tecnologias, constataam a existência de diversas lacunas ao nível dos Sistemas de Informação, como sejam, por exemplo, a ausência de modelos adequados de arquitetura, a inexistência de planos de contingência, a ausência de modelos de gestão de risco, a indefinição de políticas e planos de segurança. Assim sendo, e para ajudar ao controlo destas variáveis surge o ITIL para ajudar e apoiar na aplicação de boas práticas.

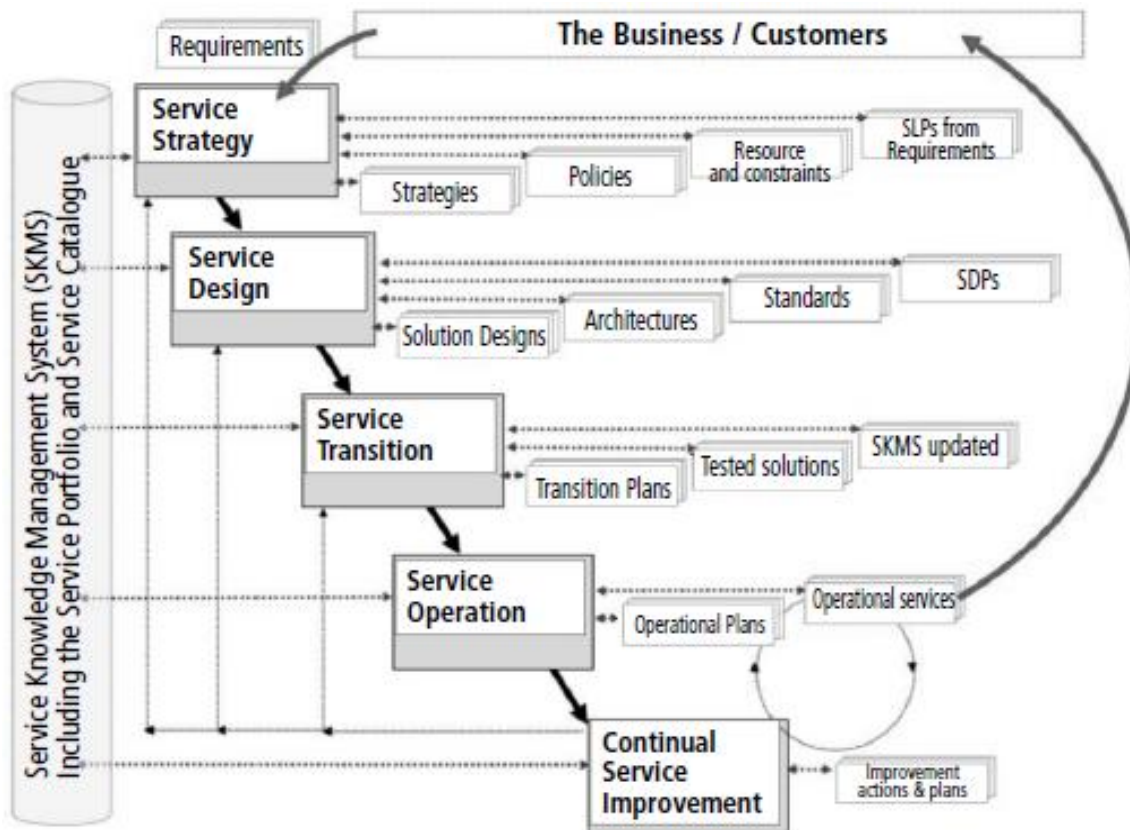
De forma a aplicar boas práticas e a controlar os processos de mudança existentes no âmbito de sistemas de informação, surgem como ferramentas de apoio metodologias, o ITIL. O ITIL (Cartlidge, *et al.*, 2007) é uma metodologia criada no final dos anos 80 (inicialmente era denominado por CCTA (*Central Computer and Telecommunications Agency*)), que se baseia na gestão de serviços das tecnologias de Informação (TI), aplicando as melhores práticas para ajudar as empresas a atingirem seus objetivos de negócio, com apoio dos Serviços de Sistemas de Informação.

O ITIL (Cartlidge, *et al.*, 2007) é constituído pelos seguintes itens:

- **Estratégia do Serviço** (“*Service Strategy*”): Definição dos requisitos e necessidades do negócio;
- **Desenho do Serviço** (“*Service Design*”): Definição da solução a ser adotada;
- **Transição de Serviço** (“*Service Transition*”): Relacionado com a gestão das mudanças realizadas;

- **Operação do Serviço** (“*Service Operation*”): Assegura que os serviços são geridos com base nos *SLAs* (*Service Level Agreement*);
- **Melhoria Contínua do Serviço** (“*Continual Service Improvement*”): Manter a constante melhoria dos serviços baseando-se no ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*).

**Figura 3 - Figura com os Inputs e outputs dos ciclos dos serviços**



(Cartlidge, *et al.*, 2007)

De acordo com a sua constituição é possível verificar como benefícios aquando o uso do modelo ITIL:

- Gestão dos serviços e riscos TI *versus* as necessidades do negócio;
- Níveis de Serviço flexíveis;
- Processos consistentes e previsíveis;
- Eficiência na entrega dos serviços;
- Serviços e Processos mensuráveis e passíveis de melhorias;
- Otimização da experiência do cliente;
- Uma linguagem comum e universal.

O ITIL é uma metodologia, que pode ser aplicada no dia-a-dia. Esta aplicação não irá fazer com que os serviços de uma empresa se transformem, mas irá sim possibilitar a criação de uma força motriz impulsionadora do abandono alguns paradigmas existentes e de alguns “vícios”. No entanto existem alguns fatores críticos de sucesso a ter em conta para que o ITIL possa acrescentar valor que após análise ao ciclo de vida do ITIL é possível elencar, conforme apresentado na tabela 1.

**Tabela 1 - Matriz de Fatores Críticos de Sucesso**

Matriz de factores criticos de sucesso		
Fases do ciclo de vida do ITIL	Processos	Fatores criticos de sucesso Gerais
Estratégia do Serviço	<i>Service Portfolio Management</i>	Pessoas; Processos; Cultura Organizacional; Custos; Comunicação
Desenho do Serviço	<i>Availability Management</i>	
Transição de Serviço	<i>Change Management</i>	
Operação do Serviço	<i>Service Desk</i> <i>Problem Management</i>	
Melhoria Contínua do Serviço	<i>IT service Measurement</i>	

(Fonte: Elaboração Própria)

O ITIL não diz exatamente o que se deve fazer, mas mostra sim alguns dos caminhos ou as boas práticas a seguir para um bom planeamento e entrega de serviços rumo à excelência. O ITIL define as boas práticas para que a Gestão de Serviços de Tecnologia da Informação, permita que as organizações possam obter maior eficiência e eficácia nos seus serviços de TI. As boas práticas, ao contrário de normas e metodologias, devem ser adaptadas para cada organização. O objetivo é utilizar como referência as metodologias, sem nos sentirmos obrigados a cumprir com os requisitos que lhe estão inerentes, com o risco de não valer a pena implementar a metodologia, se não se acredita no respetivo funcionamento e êxito. Desta forma o resultado foi a sinergia dos melhores processos e práticas para a gestão dos serviços de sistemas de informação, pois a partir da década de 90, várias empresas na Europa passaram a adotar estas práticas com base nesta metodologia, de forma a possibilitar controlar os processos, permitindo mitigar e minimizar os impactos das mudanças associadas aos sistemas de informação.

#### **1.4. Relevância do ITIL nos Sistemas de Informação**

O ITIL é aplicado na arquitetura de um Sistema de Informação para possibilitar a oportunidade de devolver a resposta necessária a todas estas etapas, e ser útil a uma organização. Assim sendo, é fundamental que seja acessível a todos os utilizadores a possibilidade de introduzir dados a todos que necessitem de explorar a informação disponibilizada pelo sistema, obtendo



informações concisas, objetivas, completas e confiáveis. É ainda essencial que as restrições tecnológicas, humanas e organizacionais sejam identificadas, e que não comprometam o normal funcionamento do sistema de (Souza, *et al* 2008). Por exemplo, volume de informação num hospital é elevado, pelo que é essencial que exista um controlo em todos os processos executados diariamente na instituição, de forma que não ocorra a duplicação de tarefas e consequentemente desperdícios.

Por exemplo, uma ferramenta que é promovida com aplicação da metodologia ITIL, é a tabela *RACI* (**R**esponsible; **A**ccountable; **C**onsulted; **I**nformed)

A sigla RACI (exemplo, *vide Anexo: I*) significa:

- **Responsible** (Responsável): é a pessoa efetivamente a cargo de executar essa tarefa do processo;
- **Accountable** (Aprovador): O aprovador acompanha a realização do processo, dá permissão para que seja iniciado (em alguns casos) ou aprova o resultado e as entregas. Normalmente é o dono do processo (*process owner*);
- **Consulted** (Consultado): trata-se de uma pessoa (interna ou externa à organização) que pode contribuir para a realização do processo e fornece apoio ao processo com sua experiência e conhecimento;
- **Informed** (Informado): conforme o processo está em desenvolvimento, algumas pessoas precisam ser informadas relativamente à sua performance, pelo que sempre que alguma atividade gerar consequências importantes para algum dos envolvidos, este deve ser incluído na lista de informados.

Esta ferramenta permite definir responsabilidades no processo de mudança, garantindo que cada um dos intervenientes saiba qual a função a ser desempenhada. O que pode definir a necessidade, ou não de uma mudança é concretamente a inclusão, alteração ou remoção de um componente de configuração que precise de ser gerido de forma a entregar um serviço no âmbito de sistemas de informação. De acordo com a informação disponibilizada pela Axelos, que é uma organização criada pelo governo do Reino Unido para desenvolver, gerir e operacionalizar as melhores práticas, “As informações sobre cada componente de configuração são registadas num ficheiro de configuração no sistema de gestão da configuração e é mantido no seu ciclo de vida pela gestão da configuração do ativo do serviço. Os componentes de configuração estão sob o controlo da gestão da mudança, pois incluem tipicamente hardware,

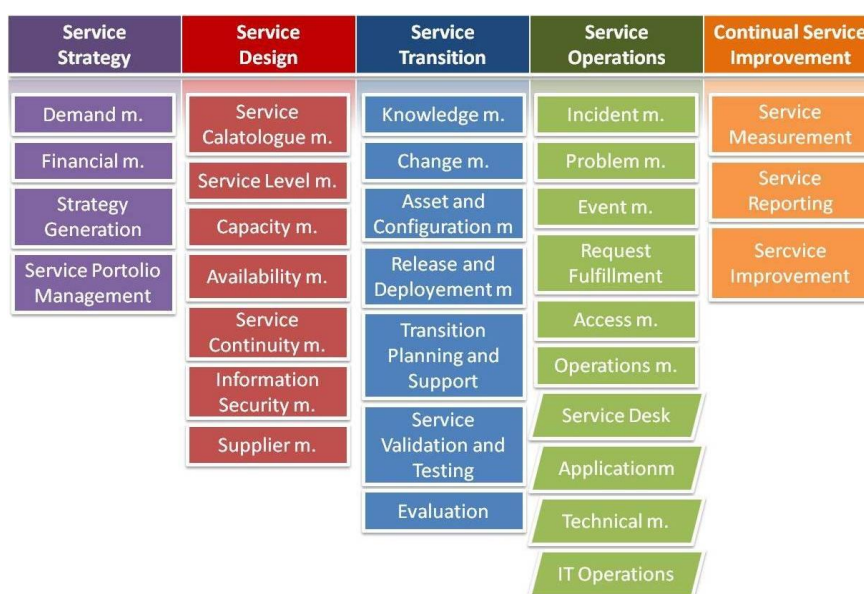
software, prédios, pessoas e documentos formais, tais como, documentação de processos e acordos de nível de serviço."

Desta forma o relacionamento entre os processos de gestão da configuração e o ativo de serviço e gestão da mudança, são denominados por processos de controlo na biblioteca ITIL. A gestão da configuração do ativo de serviço é segundo a Axelos, "o processo responsável por garantir que os ativos requeridos para entregar serviços sejam devidamente controlados e que as informações sejam precisas e confiáveis sobre os ativos que estejam disponíveis quando e onde forem necessários. Essas informações incluem detalhes sobre como os ativos foram configurados, bem como, relacionamentos entre eles". De forma a garantir a confiança nas informações, necessitamos obviamente, de um outro importante processo de controlo, a gestão da mudança. É este processo que se garante que qualquer item de configuração que entrar, sair, ou for alterado no ambiente produtivo, seja devidamente atualizado juntamente ao processo de gestão de configuração e do ativo do serviço. Assim sendo, e para gerir os ativos dos serviços existe o ciclo de vida do ITIL que é constituído por fases que permitem criar processos de controlo para ativos envolvidos na mudança.

### **1.5. Fases do ITIL que pressupõem mudança**

É na fase da Estratégia de Serviço que se inicia e planeia a mudança na sua essência, (no entanto desde o início do ciclo do ITIL se verificam mudanças), e se realizam os testes, procedendo à ativação da mudança no ambiente de produção, fornecendo assim a respetiva orientação para o desenvolvimento e melhoria de capacidades para a introdução de serviços novos e modificados.

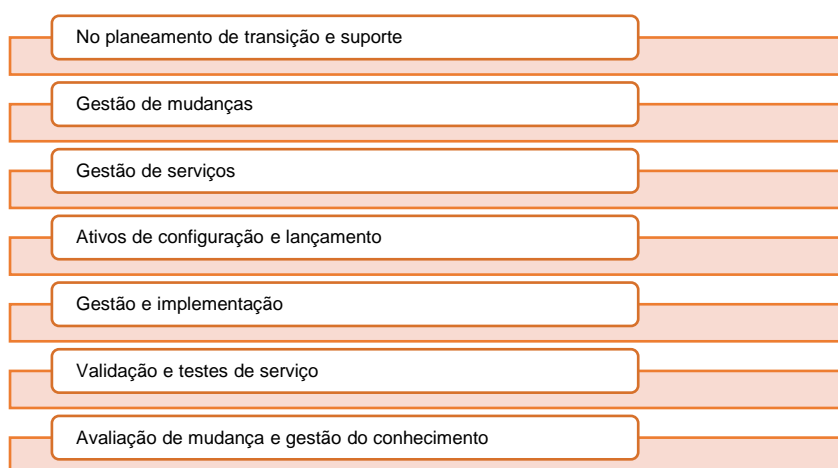
**Figura 4 - Quadro ilustrativo de todas as fases e processos do ciclo do ITIL**



(adaptado do website <https://www.mundoitil.com.br/itil-foundation>)

Assim sendo, é na fase de transição do serviço (*Service Strategy*, figura nº4) que é consolidado o valor identificado na Estratégia de Serviço e construído no Desenho de Serviço (*Service Design*, Figura nº4), de modo a que possa ser operacionalizado através de um conjunto de boas práticas:

**Figura 5 - Esquema de variáveis constituintes de boas práticas na Transição de Serviços**



(Fonte: Elaboração Própria)

A transição do serviço fornece as orientações, conforme se pode verificar na figura nº 5, sobre a gestão da complexidade relacionada com alterações nos serviços e atendimento dos processos de gestão, evitando consequências indesejáveis, e permitindo ainda a inovação constante. Na

maior parte das vezes é nesta fase que se verifica e inicia a resistência às mudanças definidas e planeadas nas fases anteriores.

O valor do serviço é gerado, e a estratégia da organização é executada, criando e fomentando desta forma oportunidades de melhoria contínua de serviço, pois é quando os serviços são monitorizados e as melhorias são identificadas, através da utilização de critérios específicos e respetivos relatórios. É nesta fase que são descritas as boas práticas para a gestão de serviços em ambientes suportados, compreendendo assim a orientação sobre:

- Como alcançar a eficácia;
- Eficiência na entrega e suporte de serviços de forma a assegurar valor para o cliente, utilizador ou o prestador de serviços.

Os objetivos estratégicos são em última análise, alcançados através da Operação de Serviço, tornando-se assim numa fase crítica. A Operação de Serviço fornece orientações sobre como manter a estabilidade na Operação do serviço, o que permite mudanças no projeto, escala, âmbito e níveis de serviço.

Para as organizações, são fornecidas as orientações detalhadas dos processos, métodos e ferramentas para o seu uso em duas perspetivas principais:

- Controlo reativo;
- Proactivo.

A melhoria aparece em último lugar, mas deve estar implícita em todas as fases prévias, fornecendo orientação sobre a criação e manutenção de valor para os clientes através de melhor Estratégia, Desenho, Transição e Operação de Serviços, articulando e combinando ainda com um conjunto de boas práticas, tais como, os princípios, métodos de gestão de qualidade e gestão da mudança e melhoria da capacidade.

As boas práticas são descritas de forma a alcançar melhorias incrementais em elevada escala na qualidade do serviço operacional, eficiência e continuidade de negócios, sempre em alinhamento com o conjunto de serviços coordenados com as necessidades do negócio. O grande desafio é o momento em que começamos a lidar com a mudança na sua essência, pois o sistema de gestão da metodologia ITIL é muito interessante, porque prevê a execução de etapas que possuem as seguintes variáveis: requisitos de mudança, validação da necessidade, análise, aprovação e rejeição da mesma, planeamento dos trabalhos, execução e revisão após a

implementação das mudanças associadas. Desta forma, e para se poder correlacionar as fases do ITIL com as fases da Gestão da Mudança segue a figura infra:

**Figura 6 - Correlação das fases do ITIL *versus* as fases da Gestão da Mudança**



(Fonte: Elaboração Própria)

## **2. A mudança e as Organizações de Saúde**

### **2.1 O Setor Hospitalar**

O sector da saúde é um sector de extrema sensibilidade, pois gere informação de diversos tipos, formatos e origens, provenientes de uma vasta gama de profissionais de saúde e com expectativas e interesses completamente distintos e dispares. As fontes de informação nas unidades hospitalares são distribuídas, heterogéneas, vastas e complexas, pois integram informação clínica importante, que apoiam os processos de negócio hospitalar (Saúde, 2012). Os sistemas de informação hospitalares, pela sua complexidade de informação e proveniência das mais variadas fontes, devem garantir facilidade de utilização para que os utilizadores façam corresponder as suas expectativas como forma de apoio ao negócio. Na maior parte das vezes a utilização da informação é em tempo real, pelo que é uma tarefa extremamente complexa de se gerir, logo o utilizador tem de se sentir confiante na sua utilização. A mudança organizacional originada nos sistemas de informação traduz-se essencialmente na alteração dos processos de

negócio, nomeadamente, no âmbito da reengenharia de processos. Assim sendo, a reengenharia de processos é uma reação à metodologia de realizar as tarefas na era industrial, unificar e consolidar as tarefas em processos empresariais (Hammer & Champy, 1994).

Como em todos os processos, existem impactos associados, sendo que, num processo de mudança, o sucesso de uma implementação de sistemas de informação depende da aceitação ou rejeição dos utilizadores e todos os envolvidos. Neste âmbito, a classe de profissionais de saúde é de uma forma geral reconhecida como sendo uma das maiores resistentes à implementação de sistemas de informação (Lapoite & Rivard, 2006). É necessário utilizar estratégias com base em metodologias para gerir a reação adversa que é imputada por estes profissionais, pois este é um fator crítico para a implementação da mudança. Os gestores afetos à mudança devem utilizar metodologias que permitam aplicar boas práticas e que disponibilizem ferramentas de implementação mensuráveis e estruturadas, técnicas e abordagens para gerir e avaliar o processo de mudança (Kotter, 1995). Sendo que, para este efeito, a metodologia ITIL é um apoio que pode ser considerado para realizar a aplicação de boas práticas, e minimizar o impacto com os profissionais e utilizadores da área da saúde. Atualmente e cada vez mais os sistemas de informação ocupam um lugar essencial, e de elevada importância enquanto ferramentas de auxílio e suporte à realização das tarefas, e de apoio à informação envolvida nos processos de negócio, ainda assim, não dispensam as competências profissionais e pessoais dos intervenientes.

É de salientar que é de extrema importância que na implementação de mudanças de sistemas de informação seja assegurado o envolvimento e comprometimento de todos os intervenientes com vista a garantir a qualidade, e sucesso do processo, pois o seu envolvimento nos projetos de implementação e na utilização do sistema de informação pode oferecer-lhes mais oportunidades de moldar o sistema de acordo com as suas necessidades, prioridades e exigências organizacionais.

O crescimento acentuado dos custos com a saúde, verificado ao longo das últimas décadas, tem assumido uma importância cada vez maior, levantando questões relacionadas com a sustentabilidade do sistema e com a equidade no acesso aos cuidados de saúde. Verificou-se assim, nos últimos anos, a necessidade de tornar o sistema mais eficiente sem prejuízo da sua qualidade, sendo esta uma condição prévia e necessária. Esta premissa potenciou as políticas governamentais a se reinventarem no âmbito da saúde, conduzindo a reformas no setor para a procura de maior eficiência, eficácia e efetividade (Alves, 2014) (Fernandes, 2014) (Harfouche, 2008). Desta forma, e com o apoio dos sistemas de informação o setor da saúde, relativamente

a outros setores, assume uma posição com grande visibilidade na sociedade, quer a nível social, quer a nível económico. No sistema de saúde, os hospitais constituem-se como unidades estruturantes do Sistema Nacional Saúde (SNS), pois são vistos pelos utentes como instituições centrais de grande valor para a prestação de cuidados e assumem no sistema uma posição de instituição de referência para todos os serviços (Vaz, 2010).

Tendo em consideração este facto consequentemente assumido pela população, a importância dos hospitais no sistema justifica os recursos financeiros que lhes são atribuídos, nomeadamente a capacidade técnica dos profissionais, e o investimento na inovação tecnológica/científica. Deste modo, as políticas de saúde atribuem aos hospitais uma atenção especial de forma a rentabilizar esta prestação social com qualidade, e bons resultados, promovendo a adoção de modelos de gestão inovadores (Vaz, 2010) (Casella, 2009). A saúde constitui um dos mais poderosos fatores de integração e coesão sociais, mas também de geração de riqueza e bem-estar (Retrato da Saúde, 2018). Riqueza essa que necessita nos dias de hoje de possuir uma base sólida e robusta, de gestão da tecnologia de informação que permita sustentar, e apoiar no controlo da mudança neste âmbito. É ainda nos dias de hoje, um grande e aliciante desafio controlar, e gerir a mudança despoletada pelos sistemas de informação, pois as organizações, e em especial as de saúde, enfrentam enormes desafios, em parte devido ao ambiente político que se tem vivido nas últimas décadas, e especial no que se refere às medidas e reformas políticas afetas ao sector da saúde que condicionam a evolução dos sistemas de saúde e consequentemente das organizações de saúde de uma forma geral (Nunes & Rego, 2010). Nos últimos anos, nos Hospitais públicos portugueses, têm sido desenvolvidos, implementados e atualizados diversos sistemas de informação com objetivo de melhorar a qualidade da prestação e gestão de cuidados de saúde, possibilitando aumentar a eficiência e atualizar tecnologicamente as instituições de saúde, conferindo uma melhoria aos serviços públicos, com reflexos para os cidadãos e para os seus profissionais.

É de salientar que é um grande desafio, que constitui a grande motivação, que é a possibilidade de controlar, otimizar e minimizar os impactos despoletados pela mudança nos diversos processos e serviços, com recurso a ferramentas e metodologias. É de salientar que a complexidade desta investigação, a abrangência e a sua importância para a carreira profissional e académica *versus* a experiência obtida na sua condução reforçam as razões desta ilustre e distinta escolha.

As Instituições da área da saúde apresentam um grau de complexidade no âmbito da gestão mudança muito elevado face a outros tipos de organização, uma vez que enfrentam desafios

constantes que impactam com vidas humanas. As pessoas e os processos são o foco principal da gestão de mudança, que inclui atividades como desenvolvimento de formas inovadoras de medir, motivar e premiar o desempenho, reduzir riscos e custos e maximizar o retorno. A forma de conseguir reunir as variáveis supra referidas é efetivamente com a aplicação de boas práticas, e metodologias, o ITIL. A metodologia ITIL permite melhorar e otimizar os processos, permitindo ajudar as pessoas a atingir os objetivos definidos minimizando o erro fomentando o sucesso. De acordo com Drucker (1993) as organizações de saúde constituem as formas de organização humana mais complexas de se gerir, pelo que os gestores de saúde ocupam, uma posição extremamente desafiante, que implica manter uma margem competitiva no mercado de saúde enquanto lideram a organização num ambiente de rápidas mudanças (Campbell, 2008) (Agyeman-Budu & Welvaert, 2006) (McAuliffe & Vaerenbergh, 2006).

Assim sendo, estes gestores enfrentam, assim, desafios adicionais, comparativamente à generalidade das organizações, que derivam de variados fatores:

1. Existência de múltiplas funções, tais como, como prestar cuidados de saúde à população, manter a solvência a nível fiscal, e constituir um empregador primário na comunidade (Golden, 2006);
2. Convergência de profissões nomeadamente, médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, farmacêuticos e administradores, e outros diversos *stakeholders* (por exemplo, utentes e o próprio governo), com interesses e perspetivas incompatíveis (Golden, 2006) (Iles & Sutherland, 2001) ;
3. A interdependência dos indivíduos e equipas, cujos objetivos dependem da colaboração com outros indivíduos ou equipas (Iles & Sutherland, 2001);
4. O poder e autonomia dos profissionais de saúde, cujas decisões e desempenho influenciam em grande parte, tanto a qualidade da prestação de serviços e, influenciando com a satisfação dos utentes, como as despesas de saúde (Golden, 2006);
5. As mudanças constantes no ambiente, nomeadamente a nível do mercado, da economia global, dos valores sociais e da política (Rego & Nunes, 2010) (Applebaum & Wohl, 2000) (Church, *et al* 1996);
6. Necessidade de acompanhar as grandes mudanças tecnológicas na área da saúde, a nível dos processos, diagnóstico, tratamento e sistemas de informação (Iles & Sutherland, 2001) (Applebaum & Wohl, 2000);



7. Exigências crescentes dos grupos de clientes, com diferentes necessidades, expectativas e cada vez mais informados (Iles & Sutherland, 2001) (Applebaum & Wohl, 2000);
8. As exigências do governo e das entidades reguladoras, relativamente ao desempenho e à qualidade dos serviços de saúde prestados (DGS, 2004-2010);
9. Exigências dos investidores, relativamente ao desempenho e resultados (Applebaum & Wohl, 2000);
10. Falta de informação necessária para gerir os processos de mudança nas organizações de saúde (Golden, 2006);
11. Experiências de mudança passadas dos colaboradores que tiveram consequências imprevistas, e não intencionais, originando resistência a novas iniciativas de mudança (Iles & Sutherland, 2001).

De acordo com todas as supra elencadas razões, a mudança nas organizações de saúde não é suscetível de ser simples e linear.

## **2.2 Os Sistemas de Informação Hospitalares e a Mudança**

De facto, os Sistemas de Informação apoiam progressivamente os processos de automação na maioria das atividades e na modernização. Contudo esta modernização está relacionada aos níveis de inovação dos diversos setores económicos, em cada uma das organizações impactando com a dinâmica operacional e as suas interações com o mercado. Assim sendo, a introdução de inovações tecnológicas no funcionamento das unidades hospitalares continua ainda a exigir adaptações estruturais, organizacionais, funcionais, informacionais e de tomada de decisão. A perspetiva sistémica sob a qual o funcionamento e a dinâmica hospitalar são devidos, deve possibilitar questionar, em cada inovação e consequente necessidade de adaptação, o *status quo* existente. Esta lógica de abordagem deve permitir que a administração possibilite a abertura de oportunidades competitivas de mudança. As oportunidades competitivas podem ser impulsionadas internamente pelo fato de que as inovações proporcionam reduções na estrutura de custos ou ganhos de eficiência na dinâmica organizacional. No entanto, ao abordar a questão da gestão de mudança, deve enfatizar-se que estes benefícios não podem ser alcançados se as organizações económicas não conseguirem igualar o potencial de inovação e o alcançado pelos seus concorrentes. A gestão da mudança inclui, entre outras variáveis, a identificação e a gestão da lacuna entre um dado contexto organizacional e o desejado. Este último, o contexto desejado, deve ser visto na possibilidade de introduzir inovação nos processos, na integração de sistemas,

no desenvolvimento de novos produtos e serviços, na mudança cultural, na introdução de novos modelos e instrumentos. Como estamos numa era essencialmente digital, a taxa de aplicabilidade de mudanças é cada vez maior. Assim sendo, seja qual for a mudança, necessita de ser gerida em todos os âmbitos, nomeadamente no da tecnológica. Portanto, este é um desafio tanto para os departamentos de TI, que precisam gerir projetos de adequação e inovação constantes, como para a gestão de topo, que necessita de lidar com os requisitos do negócio e gestão de pessoas de forma a equilibrar as mudanças com novas expectativas e necessidades.

Como ferramenta são utilizadas metodologias, que possibilitam reunir um conjunto de boas práticas mundiais para a operação dos serviços dos sistemas de informação. As metodologias fornecem orientações para a Gestão de Mudança que tornam mais fácil para os profissionais de TI implementar e priorizar as alterações de forma eficiente, sem impactos negativos para os clientes (utilizadores).

**Figura 7 - Relação entre Mudança e Sistemas de Informação,**



(Fonte: Elaboração Própria)

No campo da gestão, a inovação no âmbito da mudança deve ser assimilada no nível estratégico e, nesse nível, a frequente necessidade de repensar a lógica e a dinâmica organizacional para melhorar o desempenho económico, a adequação da comunicação com o mercado, a diferenciação da oferta comercial, entre outros. O sucesso da implementação de uma mudança no âmbito dos Sistemas de Informação depende maioritariamente do compromisso e empenho

dos seus utilizadores, pois as reações dos utilizadores finais à introdução de alterações nas suas rotinas diárias de trabalho são fatores críticos de sucesso de qualquer projeto, uma vez que os sistemas de informação não aumentam *per si*, a performance organizacional, mas sim com a ajuda dos utilizadores e dos gestores.

Desta forma, a introdução ou alteração de um sistema de informação implica um processo de mudança que se não for devidamente gerido pode causar o insucesso do projeto, pelo que quando se analisa a influência dos SI nos processos de mudança, conclui-se que a introdução do sistema de informação é efetivamente relegado para segundo plano, atribuindo assim um maior peso à reestruturação dos processos e à consciencialização das pessoas como fatores *core* afetos à mudança. Em primeira instância, quando falamos em mudanças provocadas pelo sistema de informação, falamos de mudança cultural ao nível dos hábitos dos utilizadores, por exemplo a simples automatização de tarefas provoca alterações profundas no funcionamento organizacional interno, sendo necessário um cuidado extra no que respeita às comunicações internas (nível horizontal e vertical), pois somente desta forma é possível ajudar os utilizadores a identificar e compreender os benefícios que a mudança irá provocar aquando a expansão dos sistemas de informação a outras áreas funcionais. A mudança é inevitável e necessária, pois o indivíduo, as organizações e a sociedade estão destinadas a conviver com as transformações inequivocamente. O processo de mudança é constituído por variadas inovações tecnológicas associadas ao conhecimento e à competitividade global. Os sistemas de informação proporcionam às organizações uma forma de construir e planear uma maior ligação com os processos organizacionais, imprimindo mais agilidade no desenvolvimento, contribuindo assim para a melhoria do desempenho e para o apoio às decisões. Quando se pretendem fazer mudanças numa organização, a gestão desta mudança é tão relevante e preciosa como o projeto na sua essência e objeto, pelo que as expectativas criadas por um processo de mudança, podem descer substancialmente pelo simples facto de que os utilizadores as não entenderem o seu objeto, ou efetivamente apresentarem resistência ao projeto (Rao & Laclair, 2002) (Weick & Quinn, 1999).

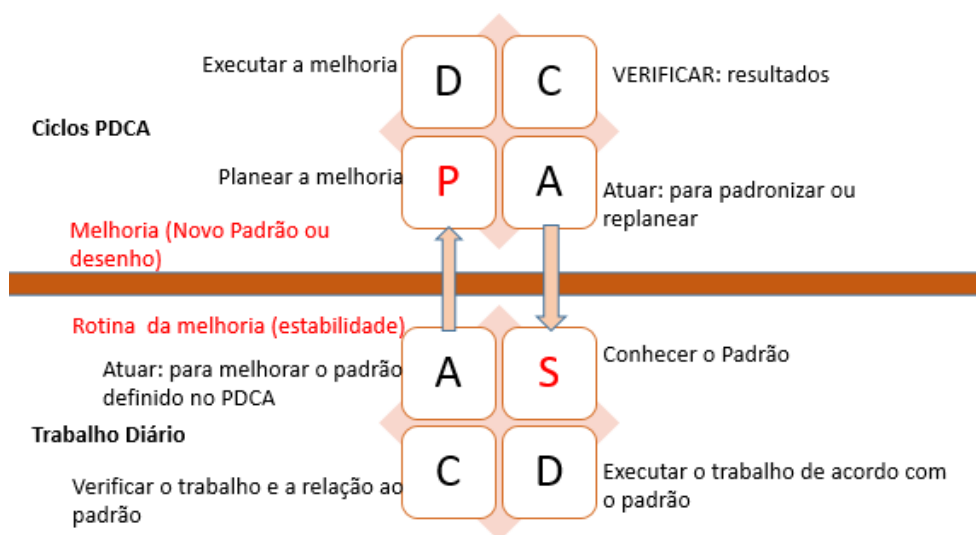
Kolltveit, *et al* (2007) no âmbito de gestão de projetos e das tecnologias de informação concluíram que são ignorados ou colocados de parte conteúdos essenciais afetos à gestão da mudança, ao contrário de que no caso de Pressman, (2005), que considera a gestão da mudança um dos principais pilares da gestão de projetos, e que na maior parte das vezes mesmo necessária e imprescindível. A operacionalização da mudança deve ser precedida da identificação e avaliação dos fatores associados à mesma. Para além do conjunto de etapas apresentadas nos diversos modelos para a gestão da mudança, é necessário garantir a presença

destes projetos ou processos que têm associada uma vertente cultural muito forte. A compreensão da cultura existente, no que respeita às regras formais e informais, às políticas, às normas e aos hábitos, representa um fator crítico de sucesso na gestão da mudança, assim sendo, e para corroborar esta premissa Galpin (1996) advoga as seguintes fases:

- Estabelecer a necessidade de mudança;
- Definir qual a finalidade de mudança planeada;
- Diagnosticar e analisar a situação corrente;
- Criar recomendações;
- Detalhar as recomendações;
- Criar um piloto com base nessas recomendações;
- Preparar as recomendações para o *roll-out*;
- Distribuir as recomendações;
- Medir, reforçar e redefinir a mudança.

Ainda assim, é necessário referir que os sistemas de informação são dinâmicos, pelo que se torna necessário que o seu processo de implementação seja devidamente acompanhado por um processo de mudança contínuo e coordenado com recurso a ferramentas, (<sup>1</sup>PDCA *Figura 8*), e a metodologias e que possibilitem aplicar boas práticas, tais como, o ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*), envolvendo de forma constante as pessoas, a informação e a tecnologia.

**Figura 8 – Exemplo de Ferramenta de controlo: PDCA versus SDCA**



(adaptado de (Imai, 2006))

<sup>1</sup> Anexo V – Será possível visualizar com mais detalhe

### 3. Objetivos e Metodologia

Considerando esta linha de pensamento descrita, o objetivo principal desta dissertação consiste associação da mudança aos sistemas de informação, nas instituições hospitalares de Portugal através da utilização da metodologia ITIL. Desta forma, é também objeto a elaboração de uma proposta de modelo de apoio na gestão da mudança, que tem como objeto o controlo dos impactos da mudança. Este modelo visa apoiar os gestores de sistemas de informação motivando-os a participar nos processos de mudança das suas organizações. Esta proposta deve ser encarada como um recurso orientador relativamente à condução, *per si*, relativamente à condução da mudança.

Constitui objetivo desta dissertação o tratamento, análise e investigação da informação extraída aos hospitais públicos portugueses com base num inquérito elaborado e consequentemente disponibilizado através da plataforma *online* denominada *Google Forms*. O referido inquérito tem como objeto a identificação da consistência da relação entre as práticas associadas ao ITIL e à gestão da mudança.

Neste sentido, e porque se crê que a gestão dos serviços através do ITIL têm implícitos graus de mudança, pretende-se efetivamente analisar a coerência de uma proposta de relação, através das principais dimensões das duas áreas.

A construção do inquérito focalizou-se nas seguintes linhas de orientação (Hill & Hill, 1998):

- Utiliza uma escala ordinal que admite uma ordenação numérica das suas categorias, ou seja, das respostas alternativas estabelecendo uma relação de ordem entre elas. Contudo, não é possível medir a magnitude das diferenças entre as categorias;
- É anónimo, e foi disponibilizado via email através de um link para os para os profissionais responsáveis pelos sistemas de informação das organizações hospitalares;
- Foi explicada a razão da aplicação do inquérito, nomeadamente detalhado o objetivo principal do inquérito e quem se dirige.

O inquérito divide-se em cinco partes distintas, de acordo com a tipificação da informação a recolher:

- A primeira parte pretende obter informações sobre a caracterização da amostra, recolhendo informações de caracterização do profissional e da organização em causa;
- Na segunda parte, recolhem-se informações sobre o processo de implementação de sistemas de informação e projetos de mudança.
- Na terceira parte, obtém-se dados sobre o conhecimento da organização e do profissional face à metodologia ITIL.
- Na quarta parte recolhem-se informações sobre a visão que o profissional tem sobre as dimensões da gestão da mudança.
- Na quinta e última parte, recolhem-se informações sobre a mudança *versus* o ITIL.

Este inquérito foi enviado e disponibilizado via email (Anexo III - *Inquérito – Versão Digital – Google Forms*) através de um *link do google forms* para as organizações hospitalares de forma a discernir que se têm conhecimentos, e se utilizam a metodologia ITIL nos processos de implementação de âmbito dos sistemas de informação nas organizações de saúde, de forma a apoiar no controlo da gestão da mudança, e consequentemente levantando questões no âmbito de apelar à compreensão referente ao posicionamento dos Órgãos de Gestão quer sejam eles de Topo (Conselho de Administração) ou dos quadros Intermédios.

No âmbito dos procedimentos metodológicos de investigação, a pesquisa teve uma natureza bibliográfica e descritiva, pois foca-se em publicações especializadas e científicas, tais como livros, relatórios, artigos científicos, e casos práticos, promovendo também sinergias com o objeto de estudo com a criação de ferramentas de suporte à aplicação dos conceitos teóricos.

Esta investigação científica será realizada com recurso a várias ferramentas e métodos, qualitativos. Os métodos qualitativos foram desenvolvidos no âmbito das ciências sociais e estão direcionados para o estudo de fenómenos culturais e sociais, utilizando o estudo de ações, estudo de caso e etnografia, tendo como fonte base de informação a observação, trabalho de campo, inquéritos, documentos e as impressões e reações do investigador (Myers, 2009). Assim sendo, justifica-se a aplicação do método qualitativo afigurando-se o mais apropriado, uma vez que estes foram desenhados para ajudar os investigadores a obter entendimento sobre as pessoas e a sua relação com uma contextualização social e cultural específica (Myers, 2009). Sendo que, quando os problemas desta temática deixaram de ser técnicos e passaram a ser

efetivamente organizacionais foi utilizado o método qualitativo interpretativo pois é o que mais se adequa à investigação em sistemas de informação (Benbasat *et al*, 1987).

Na área dos sistemas de informação são estudadas questões organizacionais e de gestão, relacionadas com a inovação de tecnologias de informação e da comunicação, pelo que é possível afirmar estarmos perante um fenómeno social. De acordo com estudos de aplicabilidade de métodos qualitativos, o objeto de perceção de determinado fenómeno segundo o ponto de vista dos seus participantes e do seu contexto social e cultural, falha quando a informação textual é quantificada (Kaplan & Duchon, 1994). Sendo que, neste estudo pretende-se analisar a postura dos profissionais de sistemas de informação no âmbito dos hospitais portugueses públicos, face a um processo de mudança induzido nos sistemas de informação com recursos e apoio à metodologia ITIL. A principal diferença entre uma teoria fundamentada, e outros métodos é que, a sua abordagem específica para o desenvolvimento da teoria, sugere que deve existir uma interação contínua com a recolha e análise de dados (Martin & Turner, 1986). A técnica de recolha de informação estatística foi realizada através de um inquérito, e complementada com pesquisa documental em livros no formato eletrónico e em formato papel. De acordo com Serrano (2004), a pesquisa bibliográfica no âmbito de documentação eletrónica apresenta como vantagens, o fato de ser mais exaustiva, disponibilizando um maior número de referências bibliográficas e a possibilidade de obter o texto integral, o mais atualizado possível.

#### **4. Caracterização do estudo**

Atualmente um Departamento de Sistemas de Informação tem como principal foco gerir a toda a tecnologia e respetivas ferramentas de apoio informático, sendo força motriz para qualquer área de negócio e/ou organização, neste caso estamos a falar de unidades\instituições hospitalares. Desta forma, é necessário constantemente aplicar processos de mudança de modo a que as unidades hospitalares possuam as melhores condições no âmbito das tecnologias de informação. Sendo que, o problemático não será aplicar as mudanças, mas sim controlá-las e geri-las durante e após a sua aplicação. No caso das instituições hospitalares portuguesas, e uma vez que o volume de informação num hospital é elevado, é essencial que exista um controlo em todos os processos executados diariamente na instituição, para que não ocorram duplicação de tarefas e desperdícios (Souza *et al.*, 2008). Dada a sua utilidade, os hospitais, como unidade organizacional, têm vindo a adotar os SI's para a sua utilização diária, tendo como objetivo diminuir as necessidades operacionais dos vários setores e serviços e proporcionar a sua mútua integração. Essa medida é em tudo incentivada por programas e políticas de saúde que tem

surgido nos últimos anos, apresentando normas com orientações estratégicas e intervenções a serem implementadas, relacionadas com a utilização e gestão eficiente da informação.

#### **4.1. Problema em estudo**

Procurou-se perceber como as instituições hospitalares abordam o tema da mudança tendo por base o ITIL, de forma a minimizar e controlar o impacto. Assim sendo, foi solicitado a cada uma das unidades hospitalares públicas do nosso país a colaboração no preenchimento de um inquérito que visa a identificação da coerência da relação entre as práticas associadas ao ITIL e à gestão da mudança. Neste sentido, e porque se crê que a gestão dos serviços através do ITIL tem implícita um grau de mudança, pretende-se analisar a coerência de uma proposta de relação, através das principais dimensões das duas áreas, e aferir se nas unidades hospitalares portuguesas quais os impactos da mudança no âmbito de sistemas de informação versus a aplicação, ou não aplicação da metodologia ITIL.

### **5. Análise de Resultados**

Foram enviados quarenta questionários, tendo sido recebidas treze respostas, o que representa um grau de confiança de 32,5% do universo das instituições hospitalares em Portugal.

No que respeita ao primeiro bloco de questões foi possível apurar, no que respeita à área/função desempenhada na organização, o seguinte:

- 23,1% das respostas foram dadas pela Gestão de Topo das instituições hospitalares e 76,9% por gestores de nível intermédio com responsabilidade sobre os SI/TI, conforme se pode constatar na Tabela 2. Estes resultados permitem aferir que os inquiridos assumem os dois papéis mais relevantes para este estudo. Por um lado, representam a Gestão de Topo com responsabilidades globais em tudo o que diz respeito à organização no domínio estratégico. E, por outro, representam também os responsáveis pelos SI/TI, enquanto área com principal responsabilidade pelas mudanças associadas aos SI/TI, conhecedora das metodologias internacionais neste domínio;
- Relativamente ao grau de cobertura nacional das instituições analisadas, as respostas evidenciam que 46,2% das instituições analisadas se encontram localizadas na zona Centro de Portugal Continental, 30,8% situam-se na zona Norte e 23% na zona Sul conforme se pode constatar na Tabela 3.



Relativamente à classificação da relevância das dimensões propostas, a metodologia seguida no inquérito, teve por base uma escala de *Likert* de 5 níveis: 1 – Irrelevante/Discordo totalmente; 2 – Pouco relevante/Discordo; 3 – Indiferente/Não concordo/nem discordo; 4 – Relevante/Concordo; 5 – Muito relevante/Concordo totalmente; Ns/nr – não sabe/não responde.

Através desta escala procurou-se avaliar, também, a importância dada pelos inquiridos a cada uma dos domínios e dimensões apresentadas, tendo-se estabelecido a seguinte relação:

- 1. Irrelevante/Discordo totalmente** = reduzida sensibilidade para o tema e para a necessidade da gestão da mudança no contexto organizacional;
- 2. Pouco relevante/Discordo** = fraca sensibilidade para o tema e fraca relevância dada às oportunidades de mudança associadas ao ITIL;
- 3. Indiferente/não concorda/nem discorda** = indiferença quanto à relevância do ITIL e da mudança, bem como quanto à relação entre ambos, respetivamente;
- 4. Relevante/Concordo** = relevância para o tema e consciência da sua importância da mudança na geração de valor, mas com fraca acuidade estratégica;
- 5. Muito relevante/Concordo totalmente** = elevada acuidade estratégica relativa à oportunidade de mudança como fator indutor na geração de valor;

**Ns/nr – não sabe/não responde** = desconhecimento ou desinteresse no tema e nos respetivos impactos organizacionais.

**Tabela 2 - Área/Função Desempenhada**

ÁREA/FUNÇÃO DESEMPENHADA PELO INQUIRIDO		
Gestão/Administração	SI/TI	Outra
23,1%	76,9%	0,0%

(Fonte: Elaboração Própria)

**Tabela 3 - Área Geográfica da Instituição**

ÁREA GEOGRÁFICA		
Norte	Centro	Sul
30,8%	46,2%	23%

(Fonte: Elaboração Própria)

No que se refere ao segundo bloco de questões, procurou-se analisar, numa perspetiva conceptual e pragmática, a relação entre os SI e a mudança. Relativamente à perspetiva conceptual procurou-se analisar quatro questões, nomeadamente, se os projetos em SI ou se a introdução de TIC devem ter associados processo de mudança; se os projetos de mudança devem ser geridos; se a gestão da mudança se afigura essencial para a melhoria da performance e competitividade organizacionais; e se os projetos de mudança devem ser sempre avaliados.

Obtiveram-se as seguintes respostas, conforme Tabela 4:

- 61,5% dos inquiridos concordam plenamente que os projetos em SI ou a introdução de TI, por terem associados ajustamentos organizacionais, devem ter associados processo de mudança, enquanto 38,5% dos inquiridos responderam apenas que concordam, deduzindo-se, neste caso, a atribuição de um nível menor de relevância aos impactos mencionados;
- 69,2% de profissionais que afirmam que estão plenamente de acordo que os projetos em SI devem ser geridos, enquanto 30,8% mencionam estar de acordo;
- 75% dos profissionais consideram que a gestão da se afigura essencial ou muito relevante para a melhoria da performance e competitividade organizacional, enquanto 25% consideram que é relevante;
- 61,5% estão plenamente de acordo com a necessidade de os projetos de mudança terem, de ser sempre avaliados, enquanto 38,5% apenas concordam.

**Tabela 4 - Sistemas de Informação e Projetos de Mudança**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Ns/Nr</b>
Os projetos em SI ou a introdução de TIC devem ter associados processos de mudança	0,0%	0,0%	0,0%	38,5%	61,5%	0,0%
Os projetos de mudança devem ser geridos	0,0%	0,0%	0,0%	30,8%	69,2%	0,0%
A gestão da mudança afigura-se essencial para a melhoria da performance e competitividade organizacional	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%	0,0%
Os projetos de mudança devem ser sempre avaliados	0,0%	0,0%	0,0%	38,5%	61,5%	0,0%

(Fonte: Elaboração Própria)

Da análise geral dos valores obtidos, podemos afirmar que é evidente que cerca de 1/3 dos inquiridos não atribui a relevância que seria expectável e tantas vezes mencionada na bibliografia associada, relativamente a importância da gestão da mudança e à relação que esta possui na competitividade económica das organizações.

Ainda neste bloco, procurou-se analisar a adoção real de práticas de gestão da mudança nas respetivas organizações. Neste sentido, questionou-se se enquanto profissionais, desenvolvem projetos de gestão da mudança quando realizam investimentos ou desenvolvimentos em SI/TI se os projetos de mudança são geridos internamente pela organização; se a responsabilidade dos projetos de gestão da mudança são da Gestão de Topo, e se os projetos de mudança são sempre avaliados.

Obtiveram-se as seguintes respostas, conforme a Tabela 5:

- 16,7% dos inquiridos evidenciam indiferença face a esta temática, 50% desenvolvem projetos de gestão da mudança quando realizam investimentos ou desenvolvimentos em SI/TI, e 33,3% afirmam estar totalmente de acordo. A não classificação deste item na pontuação máxima deixa aberta a perspetiva que está associada entre a gestão da mudança e os investimentos embora real não constitui uma prática corrente. Reforça-se ainda que os resultados não evidenciam uma postura coerente com a afirmação inequívoca de que os projetos em SI ou a introdução de TIC devem ter associados projetos de mudança, conforme se pode constatar na pergunta anterior;
- 16,7% dos inquiridos assumem plenamente a gestão interna dos projetos, enquanto 75% assumem apenas concordar com esta afirmação, evidenciando, pela classificação atribuída, que farão alguma parte desta gestão. Os restantes (8,3%) discordam, o que significa que ou não existem projetos de mudança associados aos SI ou não são geridos através de competências internas;
- 16,3% dos inquiridos mostram-se indiferentes, não concordando nem discordando, relativamente ao papel que a Gestão de Topo deve assumir nos projetos de gestão da mudança. Este resultado pode evidenciar falta de conhecimento ou indiferença quanto à relevância da questão colocada. 25% concordam plenamente que estes projetos devem ser da responsabilidade da Gestão de Topo enquanto 42,1% apenas concordam, 8,3% discordam e 8,3% discordam totalmente;

- 50% dos inquiridos assume que os projetos de mudança são sempre avaliados. Os restantes não avaliam estas iniciativas, constatando-se que 25% evidenciam indiferença 16,7% discordam e 8,3% discordam totalmente.

**Tabela 5 - Sistemas de Informação e Projetos de Mudança na Organização**

<b>NA ORGANIZAÇÃO:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Ns/Nr</b>
Desenvolvem-se projetos de gestão da mudança quando se realizaram investimentos ou desenvolvimentos em SI/TIC	0,0%	0,0%	16,7%	50,0%	33,3%	0,0%
Os projetos de mudança são geridos internamente pela empresa	0,0%	8,3%	0,0%	75,0%	16,7%	0,0%
A responsabilidade dos projetos de Gestão da mudança são do Top Management	8,3%	8,3%	16,3%	42,1%	25,0%	0,0%
Os projetos de mudança são sempre avaliados	8,3%	16,7%	25,0%	0,0%	50,0%	0,0%

(Fonte: Elaboração Própria)

No que se refere ao terceiro bloco de questões, que teve por objetivo analisar o grau de conhecimento do ITIL e associar a mudança às fases da metodologia associada, procurou-se, na primeira parte, analisar se os profissionais conheciam a metodologia ITIL, se as respetivas organizações adotavam práticas associadas aos ITIL, e na segunda parte, se os inquiridos consideravam que o ITIL tinha associado um processo de mudança.

Obtiveram-se as seguintes respostas, conforme a Tabela 6:

- a maioria das instituições inquiridas afirma conhecer a metodologia ITIL (76,7%), contudo, existem 23,3% que afirmam que não conhecem.
- no que concerne à adoção e aplicação do ITIL nas respetivas organizações 53,8% afirma que adotam práticas associadas ao ITIL, no entanto, ainda existem 46,2% não o faz.
- dos inquiridos que informaram conhecer o ITIL 92,3% afirma e considera que o ITIL tem associado um processo de mudança e somente 7,7% discorda.

**Tabela 6 - ITIL (Information Technology Infrastructure Library)**

	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
Conhece a metodologia ITIL	76,7%	23,3%
A sua organização adota as práticas associadas ao ITIL	53,8%	46,2%
Considera que o ITIL tem associado um processo de mudança	92,3%	7,7%

(Fonte: Elaboração Própria)

Perguntou-se, então, quais as fases do ITIL em que devem ser enquadradas as mudanças. As respostas, conforme a Tabela 7, evidenciam que são as fases de *Desenho do Serviço e Melhoria Contínua do Serviço*.

**Tabela 7 – Fases do ITIL**

Nas fases do ITIL apresentadas, na sua opinião, em que fase(s) pode(m)/deve(m) ser enquadrada(s) a(s) mudança(s):	1	2	3	4	5	Ns/Nr
1 - Estratégia do Serviço	7,6%	0,0%	0,0%	38,5%	30,8%	23,1%
2 - Desenho do Serviço	0,0%	7,6%	15,4%	7,7%	46,2%	23,1%
3 - Transição de Serviço	3,08%	4,62%	23,1%	38,5%	7,6%	23,1%
4 - Operação do Serviço	0,0%	7,6%	15,4%	23,1%	30,8%	23,1%
5 - Melhoria Contínua do Serviço	0,0%	0,0%	0,0%	15,4%	61,5%	23,1%

(Fonte: Elaboração Própria)

Embora se possa considerar, genericamente, que todas as fases são importantes para o enquadramento da mudança, as respostas permitem evidenciar que a fase “Desenho do Serviço”, com 46,2%, e “Melhoria Contínua do Serviço”, com 61,5%, são aquelas em que a mudança deverá ser considerada. No entanto, é curioso notar que a fase de “Transição de Serviço”, que em teoria é a fase onde se prepara a operacionalização do novo serviço, embora seja relevante para a maioria dos inquiridos, não assume a expressividade esperada, nomeadamente ao não ter uma percentagem de respostas inequívoca. No que se refere à relevância das dimensões tradicionalmente mais importantes nos projetos de mudança, conforme quadro a Tabela 8, as respostas evidenciam como mais relevantes a “liderança” (77,0%), a “visão” (68,3%), o “conhecimento” (53,8%), a “estratégia” (69,2%) e o “planeamento e organização” (69,2%). Curiosamente, a avaliação da situação atual e o seu relacionamento com o estado desejado, não assume uma expressividade significativa, embora esta constitua um parâmetro fundacional em qualquer processo de mudança. De igual modo, a relevância da comemoração é pouco valorizada contrariando os princípios da cultura e da coesão organizacional.

**Tabela 8 - Dimensões da Gestão da Mudança**

<b>DIMENSÕES RELEVANTES EM PROJETOS DE MUDANÇA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Ns/Nr</b>
1 – Liderança	0,0%	0,0%	7,6%	15,4%	77,0%	0,0%
2 – Visão	0,0%	0,0%	0,0%	31,7%	68,3%	0,0%
3 – Conhecimento (situação atual, estado desejado, gap)	0,0%	0,0%	0,0%	46,2%	53,8%	0,0%
4 – Avaliação (ex. situação atual, estado desejado, gap)	0,0%	0,0%	0,0%	61,5%	38,5%	0,0%
5 – Compromisso	0,0%	0,0%	7,6%	46,2%	46,2%	0,0%
6 – Arquitetura	0,0%	0,0%	15,4%	53,8%	30,8%	0,0%
7 – Impacto	0,0%	0,0%	0,0%	69,2%	30,8%	0,0%
8 – Estratégia	0,0%	0,0%	0,0%	30,8%	69,2%	0,0%
9 – Planejamento e organização	0,0%	0,0%	7,6%	23,2%	69,2%	0,0%
10 – Implementação	0,0%	0,0%	15,4%	53,8%	30,8%	0,0%
11 – Comemoração	7,6%	0,0%	30,8%	46,2%	7,6%	7,8%
12 – Aprendizagem	0,0%	7,6%	0,0%	53,8%	38,6%	0,0%

(Fonte: Elaboração Própria)

Por último, relativamente à relação entre o ITIL e as fases de mudança, é possível discernir, conforme a Tabela 9, que os inquiridos afirmam que na “Estratégia do Serviço” o item mais importante é a identificação da visão, definição de compromisso e definição das capacidades organizacionais, e o menos relevante é considerada a identificação da liderança para a mudança.

**Tabela 9 - A Mudança e o ITIL**

ITIL	MUDANÇA	1	2	3	4	5	Ns/Nr
1 - Estratégia do Serviço	1 - Identificação da liderança para a mudança	0,0%	0,0%	15,4%	38,4%	30,8%	15,4%
	2 - Identificação da visão, definição de compromisso e definição das capacidades organizacionais	0,0%	0,0%	15,4%	15,4%	53,8%	15,4%
	3 - Avaliação da situação atual e identificação do “gap” existente	0,0%	0,0%	7,6%	46,2%	30,8%	15,4%
2 - Desenho do Serviço	4 - Arquitetura do estado desejado	0,0%	0,0%	0,0%	38,4%	38,4%	23,2%
	5 - Análise do impacto	0,0%	0,0%	0,0%	61,5%	15,4%	23,1%
	6 - Definição de estratégia de mudança	0,0%	0,0%	0,0%	46,2%	30,8%	23%
3 - Transição de Serviço	7 - Planeamento e organização da implementação	0,0%	0,0%	0,0%	30,8%	46,2%	23%
	8 - Implementação da mudança	0,0%	0,0%	7,6%	38,4%	30,8%	23,2%
4 - Operação do Serviço	9 - Comemoração e integração do novo estado	0,0%	0,0%	23,1%	38,5%	7,6%	30,8%
5 - Melhoria Contínua do Serviço	10 - Aprendizagem, correção e consolidação	0,0%	0,0%	0,0%	30,8%	53,8%	15,4%

(Fonte: Elaboração Própria)

No caso Desenho do Serviço o item considerado mais importante é a *Arquitetura do estado desejado*, pelo que o menos relevante é considerado a Análise do impacto. No que respeita à Transição de Serviço os inquiridos consideraram o Planeamento e organização da implementação muito importante para a o âmbito da mudança. Por fim, a Operação do Serviço é a que regista menos importância atribuída pelos inquiridos, no entanto a Melhoria Contínua do Serviço é completamente o inverso tem um grau de importância de muita relevância.

## 6. Proposta de Modelo

A sugestão deste modelo tem como objeto apoiar gestores de sistemas de informação a gerir a mudança minimizando possíveis impactos, pelo que com base nos dados devolvidos pelo inquérito aplicado, os projetos de mudança devem ser sempre geridos (Tabela 4, Capítulo 5).

Nos dias de hoje ainda existem organizações\instituições de saúde que não adotam práticas associadas ao ITIL, de acordo com os resultados provenientes do inquérito, 46.1% ainda não aplicam estas práticas, no entanto 92.3% consideram que o ITIL tem um processo de mudança associado. A origem da criação deste modelo é baseada na combinação de variáveis processuais constituintes do ciclo do ITIL (Tabela 10), *versus* o ciclo PDCA (*Plan -Do-Check-Act*) e SDCA (*Standardize-Do-Check-Act*) (Anexo V).

**Tabela 10 - Variáveis processuais constituintes do ciclo do ITIL**

<b>ITIL</b>
<b>Estratégia do Serviço</b>
Criação\Definição da Estratégia a aplicar
<b>Desenho do Serviço</b>
Conceção conceptualização do desenho baseado na Estratégia
<b>Transição do Serviço</b>
Fase de Início da Implementação da Mudança do serviço a aplicar
<b>Operação do Serviço</b>
Operacionalização da Mudança
<b>Melhoria Continua do Serviço</b>
Manutenção dos Serviços em funcionamento

(Fonte: Elaboração Própria)

A utilização do ciclo PDCA conduz ao desenvolvimento de planos de ação, no qual, para cada problema ou incidência, se identifica uma ou várias ações a desencadear, nomeadamente os prazos para a sua implementação, bem como, os responsáveis afetos aos processos. Caso o ciclo seja bem-sucedido, é necessário padronizar, as melhorias realizadas recorrendo-se ao subciclo SDCA (*Standardize-Do-Check-Act*), pois o objetivo é o de padronizar as mudanças realizadas, garantir a sua manutenção e a melhoria contínua das novas práticas, pois o PDCA e SDCA relacionam-se diretamente. No ITIL, o ciclo de vida do serviço é baseado no modelo de ciclo PDCA, pois só termina quando um serviço ou processo é eliminado, ou substituído por outro. O ciclo PDCA pode ser usado para melhorar qualquer um dos processos de gestão de serviço.



Uma melhoria contínua é um princípio fundamental do ITIL, portanto, o ciclo PDCA e a procura por oportunidades de melhoria em todos os processos de cada ciclo de vida do serviço ITIL é um processo repetitivo na fase de melhoria contínua do serviço. Esta melhoria deve ser atingida em todas as quatro fases do ciclo de vida do serviço ITIL, que são: Estratégia de serviço, Design de serviço, Transição de serviço e Operação de serviço, pois em todas estas etapas irá existir sempre algo que pode ser melhorado. Assim sendo, a melhoria contínua do serviço analisa todas as fases de forma a identificar lacunas ou pontos de ineficiência que podem ser melhorados. Como em todas as outras fases do ciclo de vida do serviço ITIL, a melhoria contínua do serviço tem processos específicos a serem seguidos. O mais importante desses processos é o ciclo PDCA, que guia o proprietário do serviço através da melhoria contínua e eficaz do serviço.

O ciclo PDCA (Figura 9) ilustra claramente como é a fase de melhoria contínua do serviço do ciclo de vida do ITIL. Nenhuma melhoria pode ser feita sem o planeamento adequado, e também não há utilidade em fazer melhorias se os resultados não forem medidos e comparados. Finalmente, a melhoria contínua do serviço, tal como o nome sugere, é um processo contínuo que se repete várias vezes até que um serviço seja perfeito ou redundante. Nenhum serviço é perfeito e sempre irá existir espaço para mais melhorias, para que o ciclo PDCA nunca pare durante o ciclo de vida de um serviço. É de notar que a aplicação de uma “mudança” ou “alteração”, desencadeia fatores de resistência no que concerne à sua implementação, pelo que é necessário criar metodologias com recurso a ferramentas de forma a minimizar os impactos associados. Uma metodologia não é um meio definitivo, mas sim um agente minimizador de impactos, pois não existem *receitas mágicas* para eliminar os impactos menos bons que surgem no âmbito da mudança, pois qualquer mudança, ou como referido anteriormente, *ideia de melhoria (IM)* irá sempre gerar algum impacto menos bom, dado que estamos a alterar variáveis nucleares como o ambiente, e a quebrar rotinas.



- a avaliação da situação atual e identificação do “gap” existente (100%).

Na segunda fase do modelo (Figura 10), o “**Desenho da Melhoria**” (DM) : Após a recolha de todos os dados, é necessário trabalhá-los para se desenvolver o desenho e adotar o melhor processo de transição para a implementação da melhoria, pelo que esta fase correlaciona-se com duas fases do ciclo de vida do ITIL, conforme marcação tracejada a cor encarnado na Tabela 11, nomeadamente, o “**Desenho do Serviço**”(Service Design) e a “**Transição do Serviço**”(Service Transition),

**Tabela 11 - Esquema da relacional entre o ITIL e o Modelo Implementação Ideias de Melhoria (MIIM)**

ITIL	MIIM
<b>Estratégia do Serviço</b>	<b>Definir a Estratégia de Melhoria</b>
Criação\Definição da Estratégia a aplicar	Definição dos objetivos e requisitos da melhoria
<b>Desenho do Serviço</b>	<b>Desenho da Melhoria</b>
Conceção conceptualização do desenho baseado na Estratégia	Orientar para a conceção e desenvolvimento de serviços e das práticas de gestão de serviços.
<b>Transição do Serviço</b>	Abranger os princípios de desenho e métodos para converter objetivos estratégicos em portfolios de serviços e bens de serviço.
Fase de Início da Mudança do serviço a aplicar	
<b>Operação do Serviço</b>	<b>Consolidação da Melhoria</b>
Operacionalização da Mudança	Implementação da melhoria, com base nos conhecimentos e no desenho consolidado
<b>Melhoria Continua do Serviço</b>	<b>Operacionalização da Melhoria</b>
Manutenção dos Serviços em funcionamento	Permite ao gestor criar um plano de manutenção a todos os processos desencadeados, e implementar a melhoria.

(Fonte: Elaboração Própria)

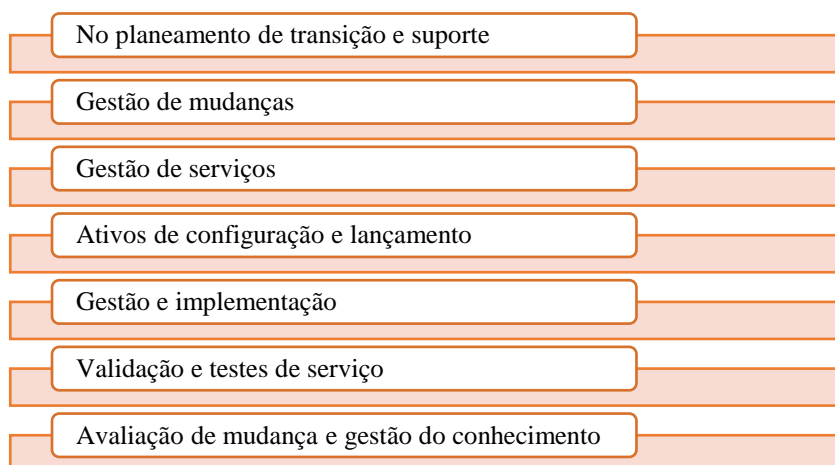
Desta forma, e para que os serviços devolvam o valor pretendido para o negócio, devem ser concebidos em conjunto com os objetivos de negócio. O desenho abrange as tecnologias de informação da organização como um todo, uma vez que é a organização\instituição que fornece e suporta os serviços. Esta fase do ciclo do modelo é o momento em que se transforma uma Estratégia num plano estruturado para atingir os objetivos de negócio.

O Desenho da Melhoria (DM) possibilita:

- Criar orientação para a conceção e desenvolvimento de serviços e das práticas de gestão de serviços;
- Abranger os princípios de desenho e métodos para converter objetivos estratégicos em portfólios de serviços e bens de serviço;

É de salientar que o desenho de serviço não se limita apenas a novos serviços e processos, inclui também as mudanças e melhorias necessárias para possibilitar o aumento ou manutenção do valor durante o ciclo do modelo, dando assim a possibilidade de continuidade, e a conquista de níveis de serviço, posicionando-se em conformidade com as normas e regulamentos. Neste sentido, é possível criar uma orientação para as empresas e\ou organizações no sentido de como desenvolver e melhorar as capacidades de projeto para gestão da mudança. No âmbito mais de transição, é quando se testa e implementa um serviço e consequentemente se procede à ativação, e à mudança no ambiente real e de produção, fornecendo assim a respetiva orientação para o desenvolvimento e melhoria de capacidades para a introduzir novos e modificados serviços e processos. Assim sendo, é na fase de **Consolidação do Desenho da Melhoria** (CDM) que a validação de todas as variáveis desenhadas e pensadas para operacionalizar é assegurado. Pelo que o valor identificado na fase DEM (*Definir Estratégia de Melhoria*), e construído na fase DM (*Desenho da Melhoria*), nomeadamente no desenho, são transitados de modo a que possam ser postos a funcionar no serviço, descrevendo as boas práticas:

**Figura 10 - Variáveis que constituem boas práticas**



(Fonte: Elaboração Própria)

A transição fornece as orientações sobre a gestão da complexidade relacionada com alterações na mudança e atendimento dos processos de gestão, evitando consequências indesejáveis, e permitindo ainda a inovação constante.

A Operacionalização da Melhoria (**OM**), é quando finalmente é implementada a melhoria, com base nos conhecimentos e no desenho consolidado, e é quando atingimos a *Comemoração* e integração do novo estado, que segundo o retorno obtido através dos dados provenientes do inquérito é possível afirmar que existe uma discordância na sua importância, pelo que este modelo poderá ajudar a esclarecer o âmbito. Consolidando com o ciclo ITIL, é possível correlacionar com a Operação do Serviço (“*Operation Service*”) e com a Melhoria Contínua do Serviço (“*Continual Service Improvement*”). Esta última, também considerada pelos inquiridos de extrema importância, dado que é a que permite ao gestor criar um plano de manutenção a todos os processos desencadeados, utilizando ferramentas auxiliares com o PDCA+SDCA, que permitem garantir e criar controlos de melhoria continua.

Esta ferramenta aplicada dentro de uma determinada metodologia “X”, permite minimizar o impacto, junto das três importantes variáveis da mudança, as pessoas, o ambiente e os processos, pelo que devem ser consideradas as seguintes premissas:

- Escolher os termos utilizados para descrever os conceitos no âmbito, nomeadamente ao invés de chamar mudança ou alteração, o termo “*Ideia de Melhoria*”, (IM) pois tem um impacto muito positivo, quando se transmite a informação de que vai acontecer uma mudança;
- Garantir que o processo de melhoria continua é aplicado em todas as fases da IM, e não somente na última;
- Devemos sempre envolver todas as pessoas nos processos de melhoria;
- Adaptar a melhoria sempre ao meio ambiente envolvente.

## Conclusão

As organizações de saúde gerem uma diversidade e heterogeneidade de informações essenciais para o desempenho da sua atividade pública de atuação sensível, na prestação de cuidados de saúde. A mudança de paradigma na saúde alterou profundamente o comportamento e a forma como as organizações de saúde se relacionam e entendem o seu meio envolvente, despoletando assim, necessidades e formas novas de organização interna.

A gestão dos hospitais públicos portugueses, enquanto órgãos de gestão de topo, revelam características estratégicas de preocupação com os impactos da mudança e aplicação de metodologias de boas práticas, de acordo com a literatura, e segundo os dados provenientes dos inquéritos, conforme as Tabelas 4 e 5. Considerando os resultados obtidos na Tabela 6 é possível discernir que existe uma preocupação acentuada por parte da Gestão em garantir uma política estratégica de gestão da mudança no âmbito dos sistemas de informação que tenha como base uma metodologia, neste caso o ITIL, que possibilita aplicar boas práticas, pois 53,8% afirma que a organização\instituição adota as práticas associadas ao ITIL. Esta observação é um indicador de que os hospitais percecionam que os sistemas de informação não são meramente, enquanto sistemas informáticos, um serviço, mas sim uma ferramenta que permite às instituições construir um caminho estratégico e evoluir, evitando impactos associados à mudança, pois conforme os dados da Tabela 6, 92,3% dos inquiridos considera que o ITIL tem associados processos de mudança. Assim sendo, foi possível discernir com base nos dados obtidos, que a posição dos inquiridos face ao enquadramento da mudança nas fases do ITIL, se evidencia na fase de “Desenho do Serviço”, com 46,2%, e na fase da “Melhoria Contínua do Serviço”, com 61,5%, respetivamente. Sendo que, é relevante salientar que se observou que na fase de “Transição de Serviço”, que é a fase onde se prepara e inicia a mudança, não assume a expressividade esperada, obtendo um vulgo valor de 7,6%.

Ao nível organizacional a vantagem de se aplicar uma metodologia é o fato de que se repercute nos processos do negócio tornando-os eficientes, nomeadamente com a utilização e aplicação de ferramentas com o PDCA+SDCA, e modelos de controlo. Desta forma, permite que o gestor de TI defina quais os serviços que são essenciais para melhorar a eficiência do negócio de forma a permitir atingir os seus resultados.

Assim que a estratégia está definida, são estabelecidas as orientações e padrões que permitem facilitar a sua implementação garantindo desta forma a qualidade na entrega dos serviços,

otimização dos processos, na produtividade, na satisfação do cliente, e no crescimento, contribuindo assim para a estabilidade e sobrevivência da organização.

O impacto das mudanças é reduzido com aplicação de ferramentas\modelos que ajudam a desencadear as boas práticas de controlo da mudança provenientes das metodologias, como o ITIL. Para apoiar neste sentido e segundo os inquiridos conforme o quadro a Tabela 8, as respostas evidenciam as variáveis mais relevantes a “liderança” (77,0%), a “visão” (68,3%), o “conhecimento” (53,8%), a “estratégia” (69,2%) e o “planeamento e organização” (69,2%). Com base nestes dados permite que seja possível consolidar modelos de controlo e gestão da mudança como a MIIM, que quando aplicada permite controlar e gerir os impactos que são despoletados pelos processos, minimizando-os. Nomeadamente, transformar ineficiências em oportunidades de melhoria, gerando valor com estrutura e organização de forma a que possa ser mantido.

Não existem formas corretas ou uma metodologia predefinida para se prosseguir um caminho por omissão através dos serviços de Sistemas de Informação, no entanto e mesmo que existisse, seria garantido que sofresse alteração com o tempo, e com as mudanças do negócio, políticas ou da tecnologia *per si*.

## Limitações e Trabalhos Futuros

No que toca às limitações afetas a este estudo, seria interessante obter mais dados para obter uma visão mais alargada do setor, nomeadamente nas várias instituições, pois se por um lado o âmbito burocrático era uma barreira, por outro a disponibilidade para a realização do inquérito também o foi. Seria interessante no futuro a realização de uma análise mais profunda visto ser uma temática que carece de muita investigação, e que apresenta um grande grau de complexidade possibilitando um crescimento científico exponencial, que realizada com mais tempo poderia permitir a aplicação do instrumento às instituições e uma posterior recolha dos dados diretamente com as instituições. Tal como, anteriormente mencionado, seria interessante estudar de uma forma mais abrangente e detalhada, respeitante às causas e aos impactos das mudanças no Planeamento Estratégico das TI no ramo das instituições hospitalares, nomeadamente no âmbito da infraestrutura do ITIL utilizada. Por exemplo, se existe ITSM (*IT Service Management*) desenhado e em funcionamento, e se existe o conceito de *ITIL Change Management Process, Roles and Responsibilities* devidamente aplicado. A perspetiva não teria de ser antecipar a incorporação de sistemas ou tecnologias emergentes, mas sim antecipar descontinuidades de sistemas instalados e críticos para as operações das organizações e delinear as subseqüentes estratégias de substituição desses sistemas ou processos.

O fato de não existirem algumas pessoas a conhecerem o ITIL seria outra área passível de estudo, mediante o impacto da combinação de uma maior autonomia e motivação das equipas operacionais de sistemas informação, versus o impacto para os utentes dos serviços de saúde no âmbito da mudança.



## Bibliografia

- Agyeman-Budu, E., & Welvaert, F. (2006). Investing in health care management: a way to explore the future value outlook of the health care sector. *Corporate Governance* 6, 431-439.
- Alves, A. (2014). *A inovação em Gestão Hospitalar - 40 anos de abril na saúde* (pp.273 - 320). Coimbra: Almedina.
- Ammenwerth, E., Iller, C., & Mahler, C. (2006). *IT-adoption and the interaction of task, technology and individuals: a fit framework and a case study*. MC Medical Informatics and Decision Making.
- Applebaum, S., & Wohl, L. (2000). Transformation or change: some prescriptions for health care organizations,. *Managing Service Quality*, 279-298.
- Axelos. (s.d.). <https://www.axelos.com/>. Obtido de <https://www.axelos.com/>: <https://www.axelos.com/>
- Balogun, J., & Haley, V. (2004). *Exploring Strategic Change*. Londres: Prentice-Hall.
- Bell, J. (1997). *Como Realizar um Projecto de Investigação*. Lisboa: Gradiva.
- Benbasat, L., Goldstein, D., & Mead, M. (1987). The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. *MIS Quarterly*, 369-386.
- Bériot, D. (1997). *Mudança na empresa - uma abordagem sistémica - Do Microscópio ao Macroscópio*. Lisboa: Colecção Sociedade e Organização.
- Bernard, P. (2011). *ITIL Foundations 2011 Edition*. London: Van Haren Publishing Zaltbommel.
- Biklen, L., & Bogdan, R. (1998). *Metodologia de Investigação*.
- Boehm, B. (1981). *Software Engineering Economics*. Prentice Hall;.
- Bullock, R., & Batten, D. (1985). It's just a phase we're going through: a review and synthesis of OD phase analysis. *Group and Organization Studies*.
- Burnes, B. (1996). No Such Thing as ...a "one best way to manage organizational change. *Management Decision* 34, pp. 11-18.
- Burnes, B. (2004). *Managing Change*. Prentice Hall.
- Camara, P. (2005). *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 6ª edição. Lisboa: Don Quixote Editora.
- Campbell, R. (2008). Change management in health care. *The Health Care Manager* 27, 23-39.
- Cannon, D., Wheeldon, D., Lacy, S., & Hanna, A. (2011). *ITIL Service Strategy*. London: TSO - The Stationery Office.

- Cartlidge, A., Hanna, A., Rudd, C., Macfarlane, I., Windebank, J., & Rance, S. (2007). *An Introductory overview of ITIL*. The UK Chapter of the itSMF.
- Casella, P. (2009). *O hospital enquanto estrutura - Governação dos hospitais* (pp 289-302). Alfragide: Casa das Letras.
- Chiavenato, I. (2010). *Administração dos novos tempos. 2ª Edição*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Church, A., Siegal, W., Javitch, M., Waclawski, J., & Burke, W. (1996). Managing organizational change: what you don't know might hurt you. *Career Development International*, 1, 25-30.
- Craft, L., Warnock, E., & Heltai, M. G. (Setembro de 2013). The Change Management Body of Knowledge. *Capturing the Maximum Value Possible from Projects*.
- Cunha, M., & Rego, A. (2002). As duas faces da mudança organizacional: planeada e emergente. *FEUNL Working Paper Series*, 407.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora.
- DGS. (2004-2010). *Plano Nacional da Saúde 2004-2010*. Lisboa: Direcção-Geral da Saúde.
- Direção Geral Saúde. (Janeiro de 2012). Plano Nacional de Saúde (PNS) 2012-2016. Obtido de <http://pns.dgs.pt/pns-2012-2016/>
- Doyle, M. (2002). From change novice to change expert: Issues of learning, development and support. *Personnel Review*, 465-481.
- Drucker, P. (1993). *The New Realities*. New York: Harper & Row.
- Esther Cameron, M. (2009). *Making sense of change management - A complete guide to the models, tools & techniques of organizational change 2ªEd*. Kogan Page.
- Fernandes, A. (2014). *A combinação público-privado - 40 anos de abril na saúde* (pp.213-231). Coimbra: Almedina.
- Ferreira, A., & Martinez, L. (2008). *Manual de Diagnósticos e Mudança Organizacional*. Lisboa: RH Editora.
- Friedman, C. (2006). Information technology leadership in academic medical centers: a tale of four cultures. *Academic Medicine – Journal of the Association of American Medical Colleges*.
- Galpin, T. (2000). *O Lado Humano da Mudança: Um Guia Prático para a Mudança Organizacional*. Lisboa: Silabo.
- Galpin, T. J. (1996). *The Human Side of Change: A Practical Guide to Organization Redesign*.

- Garrido, M., Kristensen, F., Nielsen, C., & Busse, R. (2008). *Health technology assessment and health policy-making in Europe*, European Observatory on Health Systems and Policies Observatory Studies Series No 14,. World Health Organization.
- Geada, N. (2019). Change Management in the Digital Economy: Model Proposal. *International Journal of Innovation in the Digital Economy (IJIDE): Volume 11, Issue 3, Article 4*.
- Geada, N., & Anunciação, P. (2019). Change Management Projects in Information Systems: The impact of the Methodology Information Technology Infrastructure Library (ITIL). Em *HandBook of Research on Emerging Technologies for Effective Project Management (Chapter 11)*. IGI Global Publication.
- Gittin, N., & Standish. (2010). *Planning and implementing change in healthcare: a practical guide for managers and clinicians*. London: HLSP Institute.
- Golden, B. (2006). Change: transforming health organisations. *Healthcare Quarterly* 10, 10-19.
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reengineering the Corporation: A manifesto for business revolution*. Londres: Nicholas Brealy.
- Harfouche, A. (2008). *Hospitais transformados em empresas - Análise do impacto na eficiência: Um estudo comparativo*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas .
- Hernandez, J., & Caldas, M. (2001). *Resistência à mudança: uma revisão crítica*. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo.
- Hill, M. M., & Hill, A. (1998). A CONSTRUÇÃO DE UM QUESTIONÁRIO. *Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica*.
- Hunnebeck, L., Rudd, C., Lacy, S., & Hanna, A. (2011). *ITIL Service Design*. London: TSO -The Stationery Office.
- Iles, V., & Sutherland, K. (2001). Organisational Change: A Review for Health Care Managers, Professionals and Researchers. *London: NHS Service Delivery and Organisation R&D*.
- Imai, M. (2006). *Gemba Kaizen*. Warszawa: MT Biznes.
- Kaplan, B., & Duchon, D. (1994). *Combining Qualitative and Quantitative Methods in Information Systems Research: A Case Study*, "ell, J.A.". In J. Anderson, C. Aydin , & S. Jay , *Evaluating Health Care Information Systems: Methods and Applications*. Thousand Oaks: Sage.
- Kettinger, W., Teng, J., & Guha, S. (1997). Business Process Change: A study of methodologies,. *MIS Quarterly*.
- Kezar, A. (2001). Theories and models of organizational change. *SHE ERIC Higher Education Report, part 4*.
- Kling, R., & Lamb, R. (Setembro de 1999). IT and Organiacional Change in Digital Economies. *A Socio-Technical Approach*, pp. 17-25.

- Klosterboer, L. (2011). *ITIL Capacity Management*. US: International Business Machines Corporation.
- Kolltveit, B., Hennestad, B., & Grønhaug, K. (2007). *IS projects and implementation*. Baltic Journal of Management.
- Kotter, J. (1995). *Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lapoite, L., & Rivard, S. (2006). Getting physicians to accept new information technology: insights from case studies. *Canadian Medical Association Journal*.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2014). *Management Information Systems - Managing the Digital Firm* (13 ed.). Harlow Essex: Pearson.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics*. New York: Human Relations.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: New York: Harper & Row.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*.
- Lewis, I. (1985). *Social Anthropology in Perspective*. Cambridge University Press.
- Lippitt, R., Watson, J., & Westley, B. (1958). *The Dynamics of Planned Change*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Lloyd, V., Wheeldon, D., Lacy, S., & Hanna, A. (2011). *ITIL Continual Service Improvement*. London: TSO - The Stationery Office).
- Luecke, R. (2003). *Managing Change and Transition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Martin, P., & Turner, B. (1986). Grounded Theory and Organizational Research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 141-157.
- Martins, A. R., & Carvalho, J. C. (2012). *Gestão da Mudança na Saúde – Fundamentos e Roadmap*. Lisboa: Silabo.
- McAuliffe, E., & Vaerenbergh, C. (2006). Guiding Change in the Irish Health System. *Dublin: Health Service Executive*.
- Mento, A., Jones, R., & Dirndorfer, W. (2002). A change management process: grounded in both theory and practice. *Journal of Change Management* 3.
- Myers, M. (2009). *Qualitative Research in Business & Management*. Londres: Sage Publications.
- Nadler, D., & all, e. (1995). *Discontinuous change: leading organizational transformation*. São Francisco: Jossey-Bass.
- Nadler, D., & Tushman, M. (1990). *Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change*. EUA: California Management Review.

- Nunes, F., & Reto, L. (2001). *Normas de Elaboração de Teses de Mestrado*. Lisboa: INDEG/ISCTE.
- Nunes, R., & Rego, G. (2010). *Gestão da Saúde*. Lisboa: Prata & Rodrigues.
- Orlikowski, W., & Baroudi, J. (1991). *Studying Information Technology in Organizations: Research Approaches and Assumptions*. Information Systems Research.
- Pettigrew, A., & Whipp, R. (1991). *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: Blackwell.
- Poole, M. S., & Van de Ven, A. (2004). *Handbook of Organizational Change and Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Porras, J., & Robertson, P. (1992). *Handbook of Industrial and Organisational Psychology*. Londres: Consulting Psychologists Press.
- Pressman, R. (2005). *Software Engineering: A Practitioner's Approach 6ed*. Boston: McGraw - Hill International Edition.
- Rance, S., Rudd, C., Lacy, S., & Hanna, A. (2011). *ITIL Service Management - 2011 Edition*. London: TSO - The Stationery Office.
- Rao, R., & Laclair, J. (2002). *Helping employees embrace change*. The McKinsey Quarterly.
- Rapoport, R. (1970). *Three Dilemmas in Action Research*. Human Relations.
- Rego, G., & Nunes, R. (2010). *Gestão da Saúde*. Lisboa: Prata & Rodrigues.
- Retrato da Saúde*. (2018). Lisboa: Ministério da Saúde.
- Robbins, S. (2010). *Comportamento Organizacional*. 14ª edição. São Paulo: Pearson.
- Saúde, D. G. (2012). *Plano Nacional de Saúde (PNS) 2012-2016*. Obtido de <http://pns.dgs.pt/pns-2012-2016/>.
- Saúde, D. G. (2012-2016). *Plano Nacional de Saúde (PNS)*. Obtido de <http://pns.dgs.pt/pns-2012-2016/>.
- Schwaber, K. (2004). *Agile Project Management with Scrum*. Redmond, United States: Microsoft Press, U.S.
- Serrano, P. (2004). *Redacção e Apresentação de Trabalhos Científicos*. Lisboa: Relógio D'água.
- Simões, A. (2010). *Hospitais públicos portugueses - Nacional de Saúde: um percurso comentado 30 Anos de Serviço (297-353)*. Coimbra: Almedina.
- Simões, J. (2004). *Retrato político da saúde*. Coimbra: Almedina.
- Souza, A., Amorim, T., & Guerra, M. (2008). *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*. 38-45.

- Steinberg, R., Rudd, C., Services Ltd, M., Lacy, S., & Hanna, A. (2011). *ITIL Operation*. London: TSO - The Stationery Office.
- SunTzu. (2009). *A Arte da Guerra*. Lisboa: Bertrand Editora.
- Todnem, R. (2005). Organisational change management: a critical review. *Journal of Change Management* 5, 369-380.
- Todnem, R. (2005). Organizational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change*, pp. 369-380.
- Turner, D.-M., Hallencreutz, J., & Haley, H. (2009). Leveraging the Value of an Organizational Change. *The International Journal of Knowledge, Culture & Change Management*.
- Van de Ven, A., & Poole, M. (1995). *Explaining developement and change in organizations*. Academy of Management Review.
- Vaz, A. (2010). *Hospitais públicos portugueses. 30 Anos de Serviço Nacional de Saúde: um percurso comentado (297-353)*. Coimbra: Almedina.
- Wagner, H.-T. (2006). *Managing the Impact of IT on Firm Success The Link between the Resource-based View and the IT Infrastructure Library*".
- Walsham, G. (1993). *Interpreting Information Systems in Organizations*. Chichester: Wiley.
- Weick, K. (2000). Emergent change as a universal in organizations In M. B. Nohria, *Breaking the code of change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Weick, K., & Quinn, R. (1999). *Organizational Change and Development*. Annual Revision Psychology.
- Womak, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The machine that Change The World*. Nova Iorque: Macmillan Publishing Company.

# Anexo I - Tabela RACI:

	Grupo	Ativo	Direção Geral	Centro Informático	Gabinete Jurídico	MKT e Publicidade	Dpto. Vendas	Dpto. Pós-Venda	Dpto. Serviços	AllAuto-Agro	AllAuto-Seixal	AllAuto-Sines
	Informação de Negócio	(1) protocolos	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I
		(2) acordos	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I
		(3) prospeção de mercado	R/A	I	I	I	R	I	I	I	I	I
		(4) política de descontos	R/A	I	I	I	R	I	I	I	I	I
		(5) campanhas especiais	R/A	I	I	R	A	I	I	I	I	I
		(6) propostas de venda	R/A	I	I	I/A	R	I	I	I	I	I
	Bases de Dados	(1) clientes	I	R	I	I/C	R	I	I	I	I	I
		(2) produtos	A	I	I	R	A	I	I	I	I	I
		(3) vendas	A/I/C	I	I	I	R	I	I	I	I	I
		(4) fornecedores	I	I	I	I	I/C	R	I	I	I	I
	Computadores	(1) servidores	I	R	I	I	I	I	I	I	I	I
		(2) desktop	I	R	I	I	I	I	I	I	I	I
		(3) portáteis	I	R	I	I	I	I	I	I	I	I
	Hardware	(1) tapes	I	R	C/I	I	I	I	I	I	I	I
		(2) pen drives	I	R	C/I	I	I	I	I	I	I	I
		(3) discos amovíveis	I	R	C/I	I	I	I	I	I	I	I
		(4) impressoras	I	R	I	I	I	I	I	I	I	I
		(5) scanners	I	R	I	I	I	I	I	I	I	I
		(6) gravadores CD/DVD	I	R	I	I	I	I	I	I	I	I
	Rede de dados	(1) cablagem	I	R	I	I	I	I	I	I	I	I
		(2) equipamentos activos	I	R	I	I	I	I	I	I	I	I
	Software Aplicativo	(1) gestão stocks	I	R	I	I	I	I	I	I	I	I
		(2) encomendas	I	R	I	I	I	I	I	I	I	I
		(3) compras	I	R	I	I	I	I	I	I	I	I
		(4) facturação	I	R	I	I	I	I	I	I	I	I
		(5) contabilidade	I	R	I	I	I	I	I	I	I	I
	Software Operativo	(1) Sistema operativo	I	R	I	I	I	I	I	I	I	I
		(2) Gestão de acessos	I	R	C/I	I	I	I	I	I	I	I
		(3) e-mail	I	R	I	I	I	I	I	I	I	I
		(4) browser	I	R	I	I	I	I	I	I	I	I
		(5) Gestão de backups	I	R	C/I	I	I	I	I	I	I	I

R – Responsible  
A – Accountable  
I – Informed  
C - Consulted

# Anexo II - Inquérito – Versão Papel – Formato Word:

**Inquérito**

O presente inquérito visa a identificação da coerência da relação entre as práticas associadas ao ITIL e a gestão da mudança. Neste sentido, porque se crê que a gestão dos serviços através do ITIL tem implícita algum grau de mudança, pretende-se analisar a coerência de uma proposta de relação, através das principais dimensões das duas áreas.

Assim, solicita-se a classificação da relevância dos itens abaixo indicados, assinalando com um «X», de acordo com a seguinte legenda: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Plenamente de acordo; Ns/Nc – não sabe/não responde.

## 1 – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

SECTOR DE ATIVIDADE					
Indústria	Saúde	Tecnologias de informação	Comércio e distribuição	Administração Pública	Serviços

ÁREA/FUNÇÃO DESEMPENHADA PELO INQUIRIDO			NÍVEL HIERÁRQUICO DO INQUIRIDO	
Gestão/Administração	SI/TI	Outra	Topo	Intermédio

## 2 – SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E PROJECTOS DE MUDANÇA

	1	2	3	4	5	Ns/Nc
Os projetos em SI ou a introdução de TIC devem ter associados processos de mudança						
Os projetos de mudança devem ser geridos						
A gestão da mudança afigura-se essencial para a melhoria da performance e competitividade organizacional						
Os projetos de mudança devem ser sempre avaliados						

NA SUA ORGANIZAÇÃO:						
Desenvolvem-se projetos de gestão da mudança quando se realizaram investimentos ou desenvolvimentos em SI/TIC						
Os projetos de mudança são geridos internamente pela empresa						
A responsabilidade dos projetos de Gestão da mudança são do Top Management						
Os projetos de mudança são sempre avaliados						

## 3 – ITIL (Information Technology Infrastructure Library)

	Sim	Não
Conhece a metodologia ITIL		
A sua organização adota as práticas associadas ao ITIL		
Considera que o ITIL tem associado um processo de mudança		

Nas fases do ITIL apresentadas, na sua opinião, em que fase(s) pode(m)/deve(m) ser enquadrada(s) a(s) mudança(s):	1	2	3	4	5	Ns/Nc
1 - Estratégia do Serviço						
2 - Desenho do Serviço						
3 - Transição de Serviço						
4 - Operação do Serviço						
5 - Melhoria Contínua do Serviço						

## 4 – DIMENSÕES DA GESTÃO DA MUDANÇA

DIMENSÕES RELEVANTES EM PROJETOS DE MUDANÇA	1	2	3	4	5	Ns/Nc
1 – Liderança						
2 – Visão						
3 – Conhecimento (situação atual, estado desejado, gap)						
4 – Avaliação (ex. situação atual, estado desejado, gap)						
5 – Compromisso						
6 – Arquitetura						
7 – Impacto						
8 – Estratégia						
9 – Planeamento e organização						
10 – Implementação						
11 – Comemoração						
12 – Aprendizagem						
Outra:						

## 5 – A MUDANÇA E O ITIL

ITIL	Mudança	1	2	3	4	5	Ns/Nc
1 - Estratégia do Serviço	1 - identificação da liderança para a mudança						
	2 - identificação da visão, definição de compromisso e definição das capacidades organizacionais						
	3 - Avaliação da situação atual e identificação do "gap" existente						
2 - Desenho do Serviço	4 - Arquitetura do estado desejado						
	5 - Análise do impacto						
	6 - Definição de estratégia de mudança						
3 - Transição de Serviço	7 - Planeamento e organização da implementação						
	8 - Implementação da mudança						
4 - Operação do Serviço	9 - «Comemoração» e integração do novo estado						
5 - Melhoria Contínua do Serviço	10 - Aprendizagem, correção e consolidação						



# Anexo III - Inquérito Versão Digital – *Google Forms*:

## Questionário - Gestão da Mudança e o ITIL

Gestão da Mudança

### CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO - Sector de Actividade

- ☐ Indústria
- ☐ Saúde
- ☐ Tecnologias de Informação
- ☐ Comércio e distribuição
- ☐ Administração Pública
- ☐ Serviços

### CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO - Localização Geográfica

- ☐ Norte
- ☐ Centro
- ☐ Sul

### ÁREA/FUNÇÃO DESEMPENHADA PELO INQUIRIDO

- ☐ Gestão/Administração
- ☐ SI/TI
- ☐ Outra

### NÍVEL HIERÁRQUICO DO INQUIRIDO

- ☐ Topo
- ☐ Intermédio

### SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E PROJECTOS DE MUDANÇA - "Os projectos em SI

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Plenamente de acordo

...  
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E PROJECTOS DE MUDANÇA - Os projectos de

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Plenamente de acordo

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E PROJECTOS DE MUDANÇA - "A gestão da

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Plenamente de acordo

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E PROJECTOS DE MUDANÇA - "Os projectos de

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Plenamente de acordo

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E PROJECTOS DE MUDANÇA - "Desenvolvem-se

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Plenamente de acordo

...  
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E PROJECTOS DE MUDANÇA - "Os projetos de

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Plenamente de acordo

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E PROJECTOS DE MUDANÇA - "A responsabilidade

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Plenamente de acordo

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E PROJECTOS DE MUDANÇA - "Os projectos de

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Plenamente de acordo

ITIL - Conhece a metodologia ITIL?

- ☐ Sim
- ☐ Não

...

ITIL - A sua organização adota as práticas associadas ao ITIL?

☐ Sim

☐ Não

ITIL - Considera que o ITIL tem associado um processo de mudança?

☐ Sim

☐ Não

ITIL - Nas fases do ITIL apresentadas, na sua opinião, em que fase(s)

	1	2	3	4	5	NS/NR
Estratégia do S...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desenho do Se...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transição de S...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Operação do S...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Melhoria Contí...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

...

DIMENSÕES DA GESTÃO DA MUDANÇA - DIMENSÕES RELEVANTES EM

	1	2	3	4	5	NS/NR
Liderança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conhecimento ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avaliação (ex. ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromisso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arquitectura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impacto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estratégia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planeamento e...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Implementação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comemoração	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aprendizagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

...

### A MUDANÇA E O ITIL -Estratégia do Serviço

	1	2	3	4	5	NS/NR
Identificação d...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identificação d...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avaliação da si...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### A MUDANÇA E O ITIL - Desenho do Serviço

	1	2	3	4	5	NS/NR
Arquitectura d...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Análise do imp...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Definição de e...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

...

### A MUDANÇA E O ITIL - Transição de Serviço

	1	2	3	4	5	NS/NR
Planeamento e...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Implementaçã...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

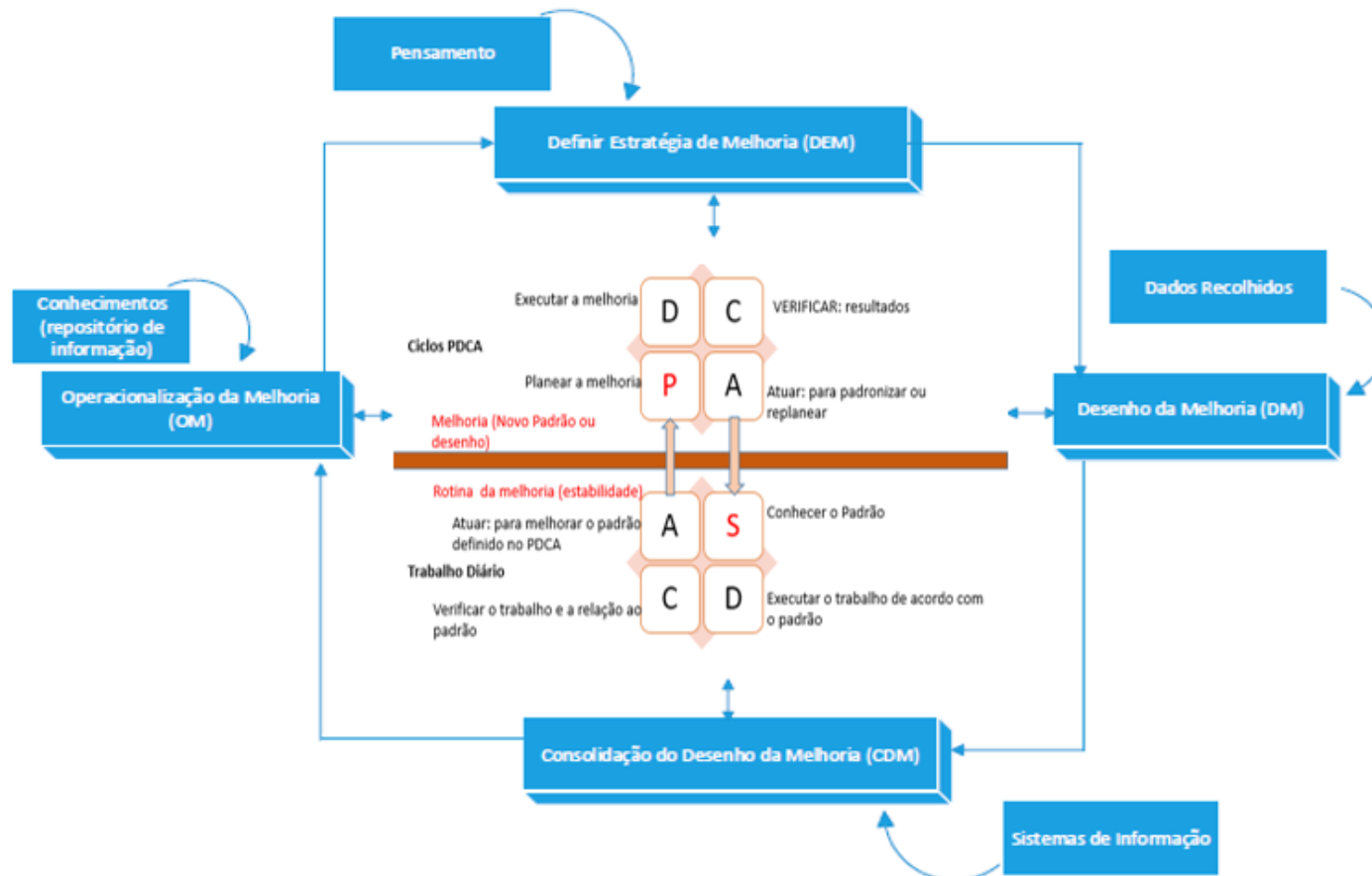
### A MUDANÇA E O ITIL - Operação do Serviço

	1	2	3	4	5	NS/NR
«Comemoraçã...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### A MUDANÇA E O ITIL - Melhoria Continua do Serviço

	1	2	3	4	5	NS/NR
Aprendizagem,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# Anexo IV – Metodologia da Implementação Ideias de Melhoria (MIIM)



# Anexo V – PDCA+SDCA

